

CFO

Glavni intervju

**Tanja
Glišin**

RAIFFEISEN BANK

**10. CFO &
Controlling
kongres**

500+ CFO i controllera
na jednom mestu

Intervju

Nataša Vuca, MAXBET

Sanja Keranović, DR. OETKER

Magdalena Hristova, NELT GROUP

MENADŽMENT
CENTAR
BEOGRAD



MENADŽMENT CENTAR BEOGRAD

Broj 1 za performanse

- / Od 2001. godine razvijamo kompanije i pojedince.
- / Mi smo fokusirani na konkretne kompanijske biznis ciljeve kao što su EBITDA, FCF, OEE, NPV. Istovremeno, razvijamo i zaposlene i motivišemo ih za promene.
- / Volimo rad sa klijentima i izuzetno smo profesionalni u svemu što radimo, bez obzira da li je to trening, konsalting, uvođenje softvera, kongres ili izdavaštvo.
- / Koristimo najbolje globalne prakse kao što su nemački controlling, japanski kaizen, američko pregovaranje ili švajcarske IBCS standardi. Hajde da zajedno podignemo Vaše rezultate!

www.mcb.rs



CFO & CONTROLLING

MAGAZIN O FINANSIJAMA I CONTROLLINGU

IZDAVAČ

Menadžment Centar Beograd
Beograd, Ustanička 189
+381 11 3047 126
+381 63 8500 991
office@mcb.rs; www.mcb.rs

GLAVNI I ODGOVORNI UREDNIK

Milica Šćepanović

REDAKCIJA

Bojan Šćepanović, Pavle Šćepanović, Sandra Šćepanović, Helena Kasavica

GOSTI BROJA

Tanja Glišin, Nataša Vuca, Sanja Keranović, Magdalena Hristova, Aleksandra Đurđević, Aleksandar Bogdanović, Dr Una Sikimić, Matija Nakić, Adis Mustabašić, Predrag Bubalo, Dejan Kontić, Vesna Stanković, Aleksandar Pavlović, Petar Miljković, Nenad Dlačić, Bojan Oro, Lidija Bajić, Jelena Gojković, Bojana Radović, Tatjana Dimitrijević, Nina Mojsova-Kjoseva, Nikola Milanović, Marija Oljača Živanović, Nataša Sarajevčić, Ljubomir Skupek, Darko Marković, Miloš Kosorić, Dario Nuić, Milan Listeš, Matej Trbara, Milovan Protić, Bogdan Jelić, Ružica Vasić, Mirko Smolić, Lena Dimovska, Igor Dodić, Đorđe Kalabić, Milica Gašić, Elena Najdova, Miloš Stefanović, Marko Bratić, Petar Tomić, Milenko Ribić, Uroš Manojlović, Dragana Obradović, Dušan Beočanin, Branko Janković, Miloš Drača, Miljan Radanović, Vladimir Popović, Aleksandar Stefanović, Marko Srabotnik, Kristina Subotić, Tanja Trobok, Darko Perović, Branimir Spasić, Vuk Vučević, Slavko Dukić, Miloš Đukanović, Marina Savić, Maja Jerkić Bogosavljević, Milica Mišković, Saša Mladenović, Aleksandra Orlović Ljamić, Dragana Jovanović, Zoran Mijatović, Siniša Savić, Anita Lazović, Andreja Đulić, Jovan Ranković, Risto Ćuk, Tanja Glišić, Dragan Baljić, Nada Filipović, Katarina Božović, Biljana Blagojević, Ivana Stanisavljević, Ivana Kappenmann, Bojan Pavlović, Biljana Gložanski-Popov, Filip Milojević, Bojan Đorđević, Mina Vuković Ćurčić, Dr Igor Zorić, Mirjana Garapić Zakanyi, Dragana Vulović, Marko Fatić, Verica Teofilović, Dejana Backović, Kristina Bukilić, Bojan Čalasan

DIZAJN

BlackBox

FOTO

Dalibor Danilović

masterclass.rs
sales-kongres.rs
factory-kongres.rs
hrm-kongres.rs
cfo-kongres.rs

Dragi čitaoci,

Sa velikim zadovoljstvom vam predstavljamo 17. broj CFO magazina, specijalnog izdanja posvećenog temama koje su obeležile 10. CFO & Controlling kongres – vodeći događaj za finansijske direktore, kontrolore i menadžere u regionu. U ovom broju delimo iskustva učesnika, razmišljanja kolega iz prakse i primere koji osvetljavaju kako savremene finansije izgledaju u svakodnevnom poslovanju.

Kongres je otvorio važne teme: strategije zaduživanja u uslovima nestabilnog tržišta, digitalna transformacija finansijske funkcije, uloga veštačke inteligencije u donošenju odluka, kao i evolucija CFO pozicije u pravcu istinskog biznis partnera. U fokusu je bio i controlling – kao oslonac stabilnosti, rasta i pravovremenog reagovanja na promene.

Verujemo da će vam sadržaj ovog izdanja pružiti korisne informacije, nova gledišta i konkretne smernice za unapređenje finansijskog upravljanja. Kroz tekstove kolega koji se svakodnevno suočavaju sa sličnim izazovima, želimo da vas podržimo u daljem razvoju i pomognemo da ostanete relevantni i spremni za promene.



Milica Šćepanović

RUKOVODILAC KONSALTINGA
MENADŽMENT CENTAR BEOGRAD

AKADEMIJA CONTROLLINGA



VAŠA ULAZNICA U SVET MODERNOG CONTROLLINGA

O TRENINGU

Akademija controllinga je nemački sertifikovani program razvijen po licenci CA Controller Akademie Minhen, lidera u controllingu od 1971. godine. Program kroz pet modula pruža praktična znanja i alate koji su standard u nemačkim i međunarodnim kompanijama. Materijali su prevedeni i prilagođeni srpskom tržištu, uz zadržavanje nemačkog kvaliteta.

SADRŽAJ

- Controlling sistem: principi, uloga controllera, strategijsko planiranje
- Alati controllinga: finansijski, prodajni, cenovni i troškovni controlling
- Controlling planiranje: budžetiranje, analiza rizika, trendovi
- Psihologija i izveštavanje: komunikacija, liderstvo, vizuelizacija izveštaja
- Timski rad i prezentacija: rešavanje problema, efektne prezentacije

CILJNA GRUPA

- Akademija je namenjena svim profesionalcima u controllingu i finansijama: controller, plan i analiza, FP&A, reporting, plan, ekonomika i analiza, performance management, izveštavanje, analitičar, budžetiranje, business intelligence, računovodstvo, finansije, finansijski direktor.
- Na akademiju dolaze i pojedinci koji žele da prošire svoje znanje iz controllinga, kao i početnici.

KORISTI ZA VAS

- Sticanje međunarodno sertifikovane diplome
- Ovladavanje ključnim alatima i tehnikama controllinga
- Direktna primena nemačkih standarda u lokalnom okruženju
- Umrežavanje i razmena iskustava sa kolegama
- Praktični primeri za brzu implementaciju u kompaniji

VREDNOST

	Otvorena	In-house
Broj polaznika	1 Pojedinačni polaznik	Do 12 polaznika Grupa polaznika
Sadržaj i dužina	Standardizovan 15 dana	Prilagođava se Vama i Vašoj kompaniji
Mesto i lokacija	Kod nas Fiksirani datumi	Kod vas Fleksibilni datumi, vi birate vreme
Vrednost	3.900 € za jednog polaznika	24.000 € za grupu do 12 polaznika

PRIJAVA

MENADŽMENT CENTAR BEOGRAD
+381 11 3047 126
+381 63 7004 518
office@mcb.rs
www.mcb.rs

10	10. CFO & Controlling kongres
12	CEO. Kako CFO balansira ambicije CEO-a sa finansijskom održivošću?
16	TRANSFORMACIJA CFO U BIZNIS PARTNERA. Od čuvara budžeta do strateškog biznis partnera.
24	IZVEŠTAVANJE. KPI revolucija: Kako izabrati i pratiti prave pokazatelje uspeha?
34	BUDŽETIRANJE. Agilno prilagođavanje brzim promenama na tržištu.
38	BI, AI I PREDIKTIVNA ANALITIKA. Da li je vreme da CFO postane data scientist?
44	DIGITALNA TRANSFORMACIJA. Digitalna evolucija finansija kroz ERP i BI rešenja
48	OD PAPIRA DO CLOUD-A. Digitalizacija procesa u finansijama.
54	M&A. Procena vrednosti kompanije, due diligence i integracija nakon spajanja.
58	OD PODATAKA DO ODLUKA. Kako AI optimizuje finansijske procese?
62	STRATEGIJE ZADUŽIVANJA. Optimizacija strukture duga i efikasno upravljanje zaduživanjem.
66	ODRŽIVOST I ESG. Kako integrisati ESG principe u finansijsku strategiju kompanije?
74	CASH FLOW MANAGEMENT. Kako osigurati FCF u VUCA vremenima?
78	BUDUĆNOST CONTROLLINGA. Kako controlling evoluiru u poslovnog savetnika CFO-a?
82	UPRAVLJANJE TROŠKOVIMA. Optimizacija troškova kroz efikasno upravljanje resursima i procesima.
88	CFO I OSIGURANJE. Kako zaštititi kompaniju od nepredviđenih finansijskih udara?
92	CFO 2030. Kako da CFO razvija timove, primenjuje nove tehnologije i vodi organizaciju kroz promene?

Sponzori

99	Što ako AI preuzme vaš najgori posao? – Matija Nakić , FARSEER
100	Kako uz pomoć tehnologije kreirati jedinstven izvor istine za sve u organizaciji? Adis Mustabašić , ALTINIT
101	Neočekivana raspoloživa finansijska sredstva – Predrag Bubalo , SDPS



102	Kako kontrolisati trošak svakog posluženog obroka u više od 40 restorana? – Dejan Kontić , PANTHEON i Vesna Stanković , WALTER
103	Oslobađanje gotovine kroz pametno upravljanje zalihama – iskustvo kompanije Mass – Aleksandar Pavlović , BE-TERNA
104	GoPro BC Insight – savremeno rešenje za savremene kompanije – Petar Miljković , GO PRO
105	Kontroling i ERP – Mirko Smolić , IIB
108	Lider u cloud transformaciji kroz Microsoft rešenja – Ivan Krstevski , AXAPTA MASTERS
109	Uspešne M&A transakcije – Igor Dodić , DODIĆ LAW FIRM
110	Unapređenje finansija kroz uvide iz podataka – Đorđe Kalabić , INULTA SRL
111	Kako efikasno upravljati potraživanjima prema inostranim klijentima? – Aleksandar Stefanović , PRO KOLEKT i Marko Srabotnik , PRO KOLEKT
112	Odgovorno upravljanje: Uloga finansijskog direktora i doprinos održivom razvoju – Kristina Subotić , PwC
113	5 brutalno iskrenih razloga zašto je feedback čisto gubljenje vremena – Tanja Trobok , BEE IT
114	Transformacija CFO u biznis partnera – Darko Perović , POSITIVE
115	Elektronske otpremnice: novi korak u digitalizaciji privrede – Jovan Ranković , UNIDOCs
116	Korišćenje AI alata I Power BI – Miloš Stefanović , NPS
117	Automatizacija procesa u finansijama – SEF – Risto Ćuk , PRO BIT
118	Supply chain regulativa – primena i izazovi u praksi – Tanja Glišić , PSG LEGAL

Glavni intervju

122	Tanja Glišin , Član IO za privredu, RAIFFEISEN BANK
-----	--

Struka

130	Nataša Vuca , Direktor controllinga, MAXBET
134	Sanja Keranović , Direktor kontrolinga, finansija i IT / CFO, DR. OETKER
138	Magdalena Hristova , Regional Finance Director – Adria i Africa, NELT GROUP
142	Milica Šćepanović , Rukovodilac konsaltinga, Menadžment Centar Beograd

Zabava

152



10. CFO & CONTROLLING KONGRES

U organizaciji Menadžment Centra Beograd, 26.05.2025. u hotelu Crowne Plaza, održan je jubilarni 10. CFO & Controlling Kongres, koji je okupio 500 finansijskih direktora, kontrolora i menadžera iz Srbije i regiona.

Tokom kongresa održano je 18 panela i 18 prezentacija, koje su obuhvatile ključne teme savremenog finansijskog upravljanja – od unapređenja finansijskih procesa kroz analizu podataka, preko efikasnog upravljanja novčanim tokovima, do transformacije uloge CFO-a iz čuvara budžeta u strateškog partnera biznisa.

Panelisti, među kojima su bili vrhunski eksperti iz oblasti finansija, controllinga i upravljanja rizicima, podelili su konkretna iskustva iz prakse, ističući izazove sa kojima se suočavaju finansijski timovi, kao i načine na koje koriste alate i tehnologije za unapređenje odlučivanja. Kongres je bio i prilika za razmenu znanja, povezivanje stručnjaka i diskusiju o aktuelnim trendovima u finansijskoj funkciji kompanija.





CEO

KAKO CFO BALANSIRA AMBICIJE CEO-A SA FINANSIJSKOM ODRŽIVOŠĆU?

Brzina promene u poslovnom okruženju zahteva odlučne poteze, ali i hladnu glavu. Dok CEO postavlja ambiciozne ciljeve, gradi viziju i gura organizaciju ka novim tržištima, tehnologijama i rastu, CFO je taj koji mora da proceni šta je izvodljivo, kada i po koju cenu. Upravo u toj tački – gde se susreću ideali i brojke – nastaje prostor za dijalog, ali i potencijalne tenzije.

Na ovogodišnjem CFO & Controlling Kongresu, otvorili smo razgovor o odnosu ova dva ključna aktera u kompaniji. Koliko CFO može (ili mora) da koči? Gde je granica između odgovornosti i prepreke? Kako finansijski lideri prevode velike ambicije u održive planove – bez narušavanja likvidnosti, stabilnosti i poverenja investitora?

U okviru panela, panelisti iz različitih industrija podelili su svoja iskustva u balansiranju ovih uloga, načinu na koji komuniciraju sa CEO-om, ali i koje alate i strategije koriste kada dođe do razlika u proceni pravca kojim kompanija treba da ide. Njihova razmišljanja otvaraju nova pitanja i nude korisne uvide za sve koji se nalaze u središtu donošenja finansijskih odluka.



Aleksandra Đurđević

GENERALNA DIREKTORKA DELTA AUTO GRUPA
POTPREDSEDNICA DELTA HOLDING



Kada donosimo odluke između rasta i profita, kod nas CFO i CEO sede za istim stolom u važnim trenucima. Verujem da CFO mora biti potpuno uključen u suštinu biznisa – ne samo da razume brojke, već i da prati šta se dešava na tržištu, posebno u automobilske industriji. Mora da poznaje svaki segment poslovanja kako bismo mogli da vodimo prave razgovore i donosimo kvalitetne odluke. CFO ne može biti posmatrač sa strane, njegova uloga je da obezbedi stabilnost i kontinuitet celog menadžmenta. Za nas, CFO je osoba koja čuva identitet firme – drži vezu sa tradicijom, ali zna kada je vreme da se nešto menja i prilagođava. Ta ravnoteža između pouzdanosti i spremnosti na promene je ono što čini razliku.

U prošlosti su finansije često bile izdvojene i posmatrane kao zaseban deo firme. Danas su sastavni deo svakog segmenta i ključan partner u svakodnevnom radu. Zajedno donosimo odluke u realnom vremenu, na sastancima koji nisu samo formalnost, već prostor za zajedničko razumevanje i brzu reakciju. U našoj kompaniji negujemo ambicioznu kulturu, jer smatramo da je bolje postaviti visoke ciljeve i težiti im, nego igrati na sigurno. Iz ličnog iskustva znam da je mnogo toga moguće ostvariti kada postoji timska posvećenost i jasno razumevanje pravca u kojem želimo da idemo. Upravo ta povezanost između ambicije i operativne svakodnevne omogućava nam da ostanemo konkurentni i spremni na promene.



Aleksandar Bogdanović

CEO I PREDSEDNIK IZVRŠNOG ODBORA
YETTEL BANK



U bankarskoj industriji važno je da CFO i CEO, zajedno sa celim menadžmentom, budu usklađeni i da prate pravac u kojem se tržište kreće. Kod nas CFO učestvuje u radu svih sektora – HR-a, marketinga, operacija i strategije. To nije formalna podela zadatka, već stvarna saradnja koja se svakodnevno dešava u praksi. Verujemo da snaga leži u timskom pristupu i da uspeh dolazi onda kada svi znamo gde idemo i zašto to radimo.

Na putu do takve organizacije uložili smo mnogo vremena, pažnje i energije. Nismo tražili samo stručnost, već i ljude koji se uklapaju u naš način razmišljanja i koji razumeju širu sliku. Važno nam je bilo da svi dele isto razumevanje ciljeva, vrednosti i tempa kojim želimo da idemo. Danas imamo tim koji razume strategiju kao svakodnevni okvir za delovanje, tim koji zna da se prilagodi i da reaguje kada je to potrebno.

Verujem da je sada pravi trenutak da pokažemo tržištu gde pripadamo. Imamo znanje, strukturu i odlučnost da se pozicioniramo tamo gde želimo da budemo, radimo dugoročno, sa jasnim planom i merljivim ciljevima. Najvažnije mi je da ono što smo postavili kao strateški pravac ostane živo kroz svakodnevne odluke. Metrike koje pratimo nisu puka statistika, već pokazatelj da se krećemo u pravcu koji smo odabrali. Put do rezultata za nas počinje sa ljudima, jasnom namerom i spremnošću da istrajemo.



Dr Una Sikimić

PREDSEDNICA IZVRŠNOG ODBORA
ALTA BANKA



Uloga CFO-a se poslednjih godina duboko promenila i proširila svoj značaj. Danas CFO mora da razume čitav poslovni sistem i aktivno doprinosi oblikovanju dugoročne strategije i razvoja kompanije. Verujemo da je CFO ključni stub stabilnosti i rasta, koji prepoznaje potencijalne rizike i priprema različite scenarije kako bismo mogli brzo i efikasno da reagujemo na promene i izazove. Donošenje važnih odluka zasniva se na poverenju, otvorenom dijalogu i timskom radu, jer samo zajedničkim snagama možemo ostvariti najbolje rezultate. Svaka pozicija u menadžmentu nosi svoje izazove i odgovornosti, ali usklađeno delovanje i jasna vizija usmeravaju nas ka uspehu i održivom razvoju.

U bankarskoj industriji, jasno je da je zadovoljstvo klijenata temelj na kojem gradimo svoju budućnost. Svaki komentar i sugestija koje dobijemo predstavljaju dragocene informacije koje pažljivo slušamo i koristimo da bismo svoje usluge i proizvode neprestano unapređivali. Posvećeni smo tome da budemo dostupni, fleksibilni i prilagodljivi potrebama tržišta, kako bismo izgradili dugotrajno poverenje i reputaciju lidera u sektoru. Imamo ambiciozne planove za dalji rast na domaćem tržištu i za širenje poslovanja u regionu. Verujemo da će godina 2025. doneti brojne izazove, ali i velike prilike. Spremní smo da ih iskoristimo kroz inovacije, upornost i zajednički rad. Svaki novi izazov dočekujemo sa entuzijazmom i jasnom vizijom budućnosti koju zajedno gradimo i u kojoj zajedno uspevamo.





TRANSFORMACIJA CFO U BIZNIS PARTNERA OD ČUVARA BUDŽETA DO STRATEŠKOG BIZNIS PARTNERA

Finansijski direktor više nije samo osoba koja odobrava budžete i prati troškove – očekivanja su se promenila, a uloga je postala znatno složenija. Od njega se sada traži da aktivno učestvuje u definisanju poslovnih strategija, bude deo svakodnevnih odluka i utiče na pravac razvoja kompanije.

Ova transformacija nije nastala preko noći. U pitanju je proces koji zahteva promenu u načinu razmišljanja, veštinama, ali i međuljudskim odnosima unutar samog rukovodstva. CFO danas mora da razume tržište, tehnologiju, operacije i potrebe krajnjih korisnika – jer samo tako može da prepozna prilike i rizike u pravom trenutku. Razgovarali smo o tome kako se ta promena zapravo dešava u praksi. Panelisti su podelili svoje izazove na putu od „čuvara finansija“ do punopravnog strateškog partnera. Govorilo se o važnosti proaktivnosti, komunikaciji sa drugim funkcijama i izgradnji poverenja u timu.

Nenad Dlačić

HEAD OF FINANCE – DIGITAL INDUSTRIES
SIEMENS

SIEMENS

Kada govorimo o integrisanju informacija u finansijsko planiranje i donošenje odluka, jasno nam je da finansije ne mogu funkcionisati odvojeno od ostatka poslovanja. Kao CFO-ovi i finansijski lideri, važno je da razumemo čime se naša kompanija bavi, kako funkcioniše tržište i koje su potrebe potrošača. Sve te informacije oblikuju način na koji planiramo, procenjujemo rizike i postavljamo prioritete. Nije dovoljno samo analizirati podatke – potrebno je razumeti širi kontekst i povezati različite izvore znanja kako bismo doneli kvalitetne i dugoročno održive odluke. Saradnja sa kolegama iz drugih sektora pomaže nam da sagledamo sve aspekte poslovanja i donosimo odluke koje odgovaraju stvarnim potrebama.

Verujemo da bez stalnog učenja nema napretka. Svet se brzo menja – pojavljuju se novi alati, tržišni uslovi se preoblikuju, a zahtevi prema finansijskoj funkciji postaju sve kompleksniji. Zato moramo biti otvoreni za nova znanja, spremni da svakodnevno postavljamo pitanja i istražujemo nove pristupe. Učenje ne prestaje nakon jednog kursa ili projekta – ono postaje deo svakodnevnog rada. Bilo da se radi o razumevanju ponašanja potrošača, tehnologije koja menja način poslovanja ili promenama u zakonodavstvu, svaka informacija nam pomaže da budemo bolji i efikasniji u svom poslu. To je način da ostanemo relevantni i da sa više sigurnosti vodimo kompanije kroz izazove koji dolaze.



Magdalena Hristova

REGIONAL FINANCE DIRECTOR – ADRIA AND AFRICA
NELT GROUP

NeltGroup

Što se tiče razvoja ljudi u našoj kompaniji, shvatili smo da je posvećenost ovom segmentu temelj uspeha. Zato smo odlučili da standardizujemo procese koji se odnose na razvoj zaposlenih na godišnjem nivou. Imamo jasno definisane korake kao što su ocenjivanje radnog učinka, procena potencijala, identifikacija naslednika i planiranje njihovog razvoja. Verujemo da razvoj ne treba da bude povremena aktivnost, već stalna praksa u okviru naše organizacije. Coaching i mentoring imaju važnu ulogu u ovom pristupu, jer omogućavaju da se kroz ličnu podršku i vođeni rad ostvare konkretni rezultati.

U našoj kompaniji ne posmatramo zaposlene isključivo kroz prizmu efikasnosti. Mnogo nam je važnije da u ljudima prepoznamo talenat i potencijal za rast. Kada identifikujemo talenat, izrađujemo individualni razvojni plan koji sadrži dva do tri cilja na kojima zaposleni treba da radi. Svaka osoba preuzima odgovornost za svoj plan, ali nije prepuštena sama sebi. Menadžeri, uključujući CFO-a, tu su da pruže podršku i usmerenje. Naš cilj je da pripremimo naslednike kako bismo mogli brzo da reagujemo u slučaju promena u timu. Coaching se sprovodi uz podršku eksterne kompanije i bazira se na jasno postavljenim ciljevima, jer želimo da razvoj zaposlenih bude dosledan, svrsishodan i u skladu sa pravcem u kojem kompanija ide.



Bojan Oro

GROUP CFO
NECTAR GROUP


Danas, uloga CFO-a daleko prevazilazi tradicionalno bavljenje bilansima i finansijskim izveštavanjem. Verujemo da finansijski lider mora da razume i nefinansijske aspekte poslovanja – od marketinga i ponašanja potrošača, do praćenja novih trendova i promena u industriji. Ako želimo da donosimo prave odluke, ne možemo se osloniti isključivo na tabele i izveštaje. Moramo da razumemo šta pokreće tržište, kako se menja okruženje i na koji način možemo najbolje da podržimo rast i inovaciju. U našoj kompaniji negujemo ovakav pristup i trudimo se da svaka finansijska odluka bude doneta na osnovu šire slike poslovanja.

Naš način planiranja je fleksibilan i dinamičan. Svakog meseca analiziramo sve relevantne podatke, procenjujemo gde se nalaze potencijalni rizici, a gde su prilike za rast. Ne radimo planove samo zbog forme, već kao živi alat koji se neprekidno menja u skladu sa

realnošću. Osnov svega je jasno postavljena strategija kompanije – znamo u kom pravcu želimo da idemo i kakav rezultat dugoročno želimo da postignemo. Svesni smo da ne možemo napredovati ako ne znamo gde se trenutno nalazimo, šta nam je sledeći korak i kako da ga sprovedemo. Kada ulažemo kroz market share, posmatramo ga kao investiciju koja ima svoju vrednost i koja će se u nekom trenutku vratiti.

Takođe, učimo kako da komuniciramo sa različitim ljudima na pravi način. Unutar finansijskog tima koristimo jedan jezik, precizan i tehnički, ali kada razgovaramo sa kolegama iz drugih sektora, svesno prilagođavamo rečnik. Naš cilj nije da ostavimo utisak da sve znamo, već da nas sagovornik razume i da zajedno dođemo do najboljeg rešenja. Suština je da budemo korisni i jasni, zato verujemo da prava vrednost leži u jednostavnosti, razumevanju i zajedničkom radu na ostvarenju ciljeva kompanije.



Lidija Bajić

OPERATIONS & FINANCE DIRECTOR
NOVO NORDISK


Do 2030. godine postavili smo sebi cilj da svoju proizvodnju u potpunosti snabdevamo energijom iz vetroparkova. Ova odluka nije samo ekološki izbor, već predstavlja strateški korak koji oslikava našu odgovornost prema planeti i društvu. Želimo da naš način rada bude primer održivosti i da aktivno doprinesemo smanjenju negativnog uticaja na životnu sredinu. Kako bismo ostvarili ovaj cilj, planiramo da svi naši službeni automobili budu plug-in hibridna vozila, čime dodatno smanjujemo emisiju štetnih gasova. Paralelno sa ovim, digitalizovali smo gotovo sve poslovne procese i uklonili upotrebu papira u svakodnevnom radu. Zahvaljujući pametnim tehnologijama, naši timovi funkcionišu potpuno digitalno, što nam omogućava da brzo obrađujemo podatke, povećavamo efikasnost i održavamo visoku transparentnost u svim segmentima poslovanja. Ova promena nam nije donela samo uštedu vremena i resursa, već i fleksibilnost da se bolje prilagodimo izazovima tržišta i efikasnije donesemo odluke.

Digitalna transformacija u velikoj meri je promenila i ulogu finansijskog direktora u našoj organizaciji. Uloga CFO-a više nije ograničena na operativno upravljanje finansijama i izveštavanje, već je postala strateška funkcija sa značajnim uticajem na celokupni razvoj kompanije. Automatizacija svakodневnih zadataka oslobodila je vreme koje sada koristimo za dublju analizu poslovanja, identifikovanje prilika za rast i razvoj novih strategija. CFO mora da poznaje ne samo finansijske pokazatelje već i celokupni biznis, tržište i industriju u kojoj posluje. Pored tehničkog znanja, ogromnu važnost ima i sposobnost komunikacije i slušanja kolega iz različitih sektora. Dobar lider zna kako da prilagodi svoj način izražavanja kako bi ga svi razumeli, a istovremeno gradi poverenje i motiviše tim. Upravo zato verujemo da je uspeh finansijskog direktora u današnje vreme kombinacija dubokog poslovnog znanja, strateškog razmišljanja i izuzetnih komunikacionih veština. Samo tako može da vodi kompaniju kroz izazove i doprinese njenom dugoročnom uspehu.





Jelena Gojković

FINANCE DIRECTOR
COMTRADE SYSTEM INTEGRATION


Digitalizacija danas zauzima centralno mesto jer značajno povećava efikasnost i smanjuje mogućnost grešaka u poslovanju. Sa ponosom možemo reći da nudimo gotovo sve usluge i rešenja zasnovane na savremenim tehnologijama kao što su veštačka inteligencija, poslovna inteligencija i CRM sistemi. Automatizovali smo mnoge manuelne procese, poput obrade faktura i izrade izveštaja, tako da sada ove zadatke obavljaju softverski roboti. Pored toga, koristimo različite AI modele koji nam olakšavaju svakodnevni rad. Jedan od njih pravi zapisnike sa sastanaka, dok drugi detaljno proverava ponude pre nego što ih pošaljemo klijentima i ukazuje na moguće propuste.

Verujemo da je napredak kompanije moguć samo ako svi, bez obzira na poziciju, delujemo kao jedinstven tim i sledimo zajedničku viziju. Nije dovoljno da samo

CFO bude poslovni partner i aktivno uključen u donošenje odluka. Svi zaposleni u finansijskom sektoru treba da budu proaktivni i spremni da brzo reaguju na promene i izazove. Svako od nas ima odgovornost da doprinese razvoju i unapređenju poslovanja, jer samo tako možemo zajedno da postignemo željene rezultate.

Osnova uspeha se nalazi u otvorenoj komunikaciji i spremnosti na saradnju. Kada delujemo usklađeno i sa jasno postavljenim ciljevima, možemo da ostvarimo značajne rezultate i obezbedimo dugoročan rast. Tehnologija nam pomaže da radimo efikasnije, ali je ljudski faktor taj koji donosi prave odluke i vodi kompaniju napred. Upravo ta kombinacija znanja, saradnje i inovacija omogućava nam da izgradimo uspešnu i stabilnu budućnost.



Siniša Savić

CFO
TARKETT


Potrebno je da stvorimo takvu atmosferu u kompaniji u kojoj će svako preuzeti odgovornost za svoj deo posla i doprineti zajedničkom cilju. Zato je važno da CFO bude uključen u svaki segment poslovanja, kako bismo mogli da razumemo sve izazove i prednosti sa kojima se suočavamo. Svi članovi tima imaju svoju ulogu i zaslužuju da budu upoznati sa preprekama i mogućnostima, ali i da budu usmereni ka jedinstvenoj viziji kompanije. Na taj način gradimo poverenje i osećaj zajedništva koji pokreće naš razvoj i napredak.

Razumevanje tržišta i analiza trendova kroz prognoze prodaje za nas su od izuzetne važnosti. Moja bliska saradnja sa kolegama iz prodaje omogućava mi da budem u toku sa potrebama kupaca i promenama na tržištu. Takođe, zajedno pratimo ključne pokazatelje koji nam pomažu da pravovremeno prilagodimo strategiju. Trudimo se da svi u kompaniji komuniciraju istim jezikom i da shvate da ovo nije samo posao već zajednička misija. Želimo da svaki zaposleni ima svest o tome kako njegovo angažovanje može da unapredi firmu i pomogne nam da ostvarimo zajedničke ciljeve.

Da bismo osnažili naše timove, redovno organizujemo interne treninge namenjene kolegama koji nisu iz finansijskog sektora. Naša komunikacija sa drugim odeljenjima je na visokom nivou, a trudimo se da im objasnimo kako promene ne dolaze preko noći, ali da su mogući značajni pomaci. Važno nam je da svi razumeju različite aspekte poslovanja i budu fokusirani na ostvarenje ciljeva. Time gradimo okruženje u kojem svako oseća odgovornost i motivaciju da zajedno pomeramo granice i podižemo kompaniju na viši nivo.



Bojana Radović

FINANSIJSKI CONTROLLER
TOYO TIRES


Uska povezanost sa svim stakeholderima i pružanje relevantnih informacija o procesima, kako unutar kompanije tako i izvan nje, predstavlja za nas veoma važan segment uspešnog poslovanja. Sa jedne strane, imamo jasno definisane planove, a sa druge strane, postoje naši partneri i saradnici kojima je potrebno pružiti jasnu i tačnu sliku poslovanja. Zato je važno da CFO razume sve procese u kompaniji kako bi mogao da formira celovitu sliku i prenese je kako internim timovima, tako i eksternim saradnicima. Time šaljemo jasnu poruku da je naša kompanija pouzdan partner i da u svakoj saradnji može da pruži sigurnost i kvalitet.

Što se tiče stručnog znanja, svima nam je jasno da je pozicija CFO-a pre svega menadžerska uloga. Menadžer mora da poznaje ne samo svoj deo posla već i aktivnosti koje se odvijaju na drugim pozicijama unutar organizacije. Upravo to znanje izdvaja finansijskog direktora i omogućava mu da bude vođa promena u firmi. Kada kolege prepoznaju da CFO ima duboko razumevanje poslovanja i da može da donese kvalitetne odluke, tada se gradi poverenje koje je od ključnog značaja za efikasnu saradnju i dalji razvoj kompanije.

Verujemo da možemo izgraditi dobar odnos sa svim ljudima ukoliko govorimo jezik koji je razumljiv i njima i nama. Naš zadatak je da svojim kolegama stalno prenosimo informacije i podstičemo ih da razvijaju strateško razmišljanje kroz agilan pristup. Na taj način osnažujemo tim i omogućavamo da zajedno pravimo bolje i brže odluke koje vode ka ostvarivanju zajedničkih ciljeva i dugoročnom uspehu.



Andreja Đulić

CFO
MILLENNIUM TEAM



Vremenom se odnos između CEO-a i CFO-a znatno približio, posebno u našoj industriji gde je razumevanje svakog segmenta poslovanja ključno za uspeh. Kao finansijski direktor u građevinskom sektoru, moramo imati jasnu sliku o tehnologiji izvođenja projekata, pratiti šta se dešava na gradilištu i razumeti dinamiku obrade materijala. Često se pitamo zašto neki procesi kasne ili da li postoji nedostatak resursa. Upravo zbog toga sarađujemo sa CEO-om kako bismo pravovremeno identifikovali odstupanja i zajednički donosili odluke koje će omogućiti da projekti teku nesmetano. Komunikacija nam je od izuzetne važnosti i trudimo se da sve informacije koje su neophodne budu jasno prenete, a sve što treba da se sačuva, adekvatno evidentirano.

Postavljanje jasnih ciljeva i otvorena komunikacija predstavljaju osnovu našeg rada, naročito u trenucima kada se suočavamo sa kriznim situacijama ili kada je potrebna brza reakcija i donošenje važnih odluka.

Svaki član tima treba da razume svoju ulogu u tim trenucima i da zna kako da komunicira svoja zapažanja i predloge na pravi način. Verujemo da se kvalitet komunikacije može značajno unaprediti kroz kontinuirane interne treninge i radionice koje organizujemo za naše zaposlene. Oni ne služe samo da prenesu informacije već da pomognu svakome da razume dublje značenje poruka i da nauče kako da svoje misli jasno i efikasno predstavljaju kolegama. Takođe, važno je da svi budu usklađeni sa ciljevima kompanije i da se svi oslobode prepreka u komunikaciji koje mogu usporiti ili otežati ostvarivanje tih ciljeva. U tome je ključ uspeha – da ljudi sa različitim ulogama govore jednim, razumljivim jezikom, da se usredsrede na zajedničke zadatke i da budu spremni da brzo i jasno reaguju na izazove. Takav pristup gradi poverenje, omogućava bolju saradnju i doprinosi ukupnoj efikasnosti, a sve to zajedno vodi ka ostvarenju naših poslovnih planova i dugoročnih rezultata.



Anita Lazović

CFO
ORION TELEKOM



Iza svakog uspešnog CEO-a stoji finansijski direktor koji je njegova desna ruka i jedan od najpametnijih saradnika u firmi. U današnjem poslovnom svetu, sa svim globalnim promenama i trendovima, jasno je da CFO treba da bude strateški partner koji aktivno učestvuje u donošenju ključnih odluka. Naša uloga nije samo da održavamo profitabilnost i optimizujemo troškove, već da stalno tražimo nove mogućnosti za rast i razvoj kompanije. Važno je da zajedno promišljamo kako najbolje da pozicioniramo firmu na tržištu i kako da inicijative koje pokrećemo zaista donesu dodatnu vrednost i unaprede naše poslovanje.

U svakodnevnom radu koristimo napredne alate poput Power BI-ja koji nam pomažu da precizno planiramo i pravimo izveštaje. Oni nam omogućavaju da analiziramo podatke i donosimo informisane odluke koje vode ka ostvarivanju strateških ciljeva. Osim toga, sve više obraćamo pažnju na pitanja

sajber bezbednosti, koja su danas postala jedna od najvažnijih tema ne samo za IT sektor već za celo poslovanje. Mi pristupamo zaštiti podataka kroz višeslojne sigurnosne mere, koristeći savremene aplikacije i stroge procedure, a istovremeno ulažemo i u edukaciju zaposlenih kako bi svi znali kako da čuvaju svoje informacije i bezbednost firme.

Za nas ulaganje u sajber bezbednost nije samo trošak već pametna investicija koja se višestruko isplati. Verujemo da svaka kompanija treba da prepozna značaj zaštite digitalnih podataka i da na vreme reaguje kako bi izbegla velike probleme u budućnosti. Zato stalno radimo na unapređenju naših sistema i procesa, kako bismo bili spremni za sve izazove i rizike koji nas mogu zadesiti. Samo na taj način možemo izgraditi stabilno i sigurno poslovno okruženje koje omogućava dugoročni rast i uspeh.



IZVEŠTAVANJE

KPI REVOLUCIJA: KAKO IZABRATI I PRATITI PRAVE POKAZATELJE USPEHA?

U savremenom poslovanju više nije pitanje da li imamo podatke, već kako ih tumačimo i koje od njih zaista koristimo u donošenju odluka. Brojke su svuda oko nas, ali bez pravog konteksta lako mogu da zamagle sliku umesto da je pojašne. Upravo zato, izbor pravih KPI-jeva postaje jedan od ključnih zadataka finansijskih i kontroling timova.

Da li pratimo ono što nam zaista pokazuje gde se nalazimo – ili ono što dobro izgleda na papiru? Kako razlikovati bitno od sporednog? I kako KPI-jeve prilagoditi dinamici poslovanja koje se stalno menja? Na panelu su učesnici govorili o svojim iskustvima u redefinisaju pristupa izveštavanju, o alatima koje koriste i o izazovima sa kojima se suočavaju kada metrike postanu same sebi svrha. Izbor i interpretacija KPI-jeva više nije tehnički zadatak – već strateško pitanje.



Tatjana Dimitrijević

FINANCIAL AND ACCOUNTING DIRECTOR
FASHION COMPANY
FASHION COMPANY

Modna industrija je izuzetno dinamična i podložna uticajima brojnih spoljnih faktora. Mi poslujemo u sektoru koji je svakodnevno izložen promenama u društveno-ekonomskim okolnostima, oscilacijama na finansijskim tržištima i globalnim trendovima koji se smenjuju velikom brzinom. U takvom okruženju, važno je da budemo oslonjeni na sopstvene snage, da prepoznamo mogućnosti koje se otvaraju i da istovremeno budemo pažljivi u odnosu na potencijalne rizike koji mogu ugroziti stabilnost poslovanja. Mi razvijamo pristup koji nam omogućava da reagujemo brzo, da u pravo vreme uvedemo novi brend ili koncept koji će našim potrošačima doneti svežinu i dodatnu vrednost, dok u pozadini obezbeđujemo kontrolu procesa i finansijsku stabilnost. Za nas su lokacija i novčani tok ključni stubovi poslovanja, jer bez obezbeđenog priliva i pažljivo odabrane prodajne pozicije ne možemo ostvariti željene rezultate.

Naš model poslovanja podrazumeva jasno definisane pokazatelje uspešnosti, koje usklađujemo sa svakim brendom i svakim prodajnim mestom pojedinačno. Na taj način možemo precizno meriti učinak i donositi bolje odluke. Svaki član tima zna šta je njegov zadatak i koji rezultat treba da postigne. Istovremeno, trudimo se da svi budu svesni benefita koje ostvarivanje tih ciljeva donosi – kako za kompaniju, tako i za njih same. Zato ulažemo u obuke, razgovore i razmenu znanja, jer verujemo da uspeh ne zavisi od pojedinca, već od zajedničkog truda svih nas. Važno nam je da kao tim delimo istu viziju, da budemo informisani, uključeni i spremni da prepoznamo šta je važno u svakom trenutku. Samo tako možemo održati tempo sa tržištem koje ne čeka i koje se neprestano menja.



Nikola Milanović

FP&A AND REPORTING MANAGER
FRIKOM



U našem poslovanju ne postoji jedan univerzalni pravac koji nas vodi. Funkcionišemo u izuzetno složenom okruženju, sa više različitih tipova proizvodnje i kompletnom distribucijom, što znači da se svakodnevno suočavamo sa različitim izazovima i prioritetima. Zbog toga ne možemo da se oslonimo na jedan pokazatelj kao jedino merilo uspeha. Pokazatelji su korisni kao pregled trenutnog stanja, ali ne mogu da prenesu celokupnu sliku koja nam je potrebna za kvalitetno donošenje odluka.

Upravo zato naš pristup zasniva se na ciljanju određenih KPI-eva koje želimo da ostvarimo, ali idemo dalje od toga. Ne gledamo ih izolovano, već ih detaljno razrađujemo, analiziramo iz različitih uglova i konteksta. Važno nam je da razumemo kako ti pokazatelji funkcionišu međusobno, kako utiču jedni na druge i koje posledice mogu imati na dugoročno poslovanje. Svaki od njih tretiramo kao deo šire strategije, a ne kao kraj sam po sebi.

Raznolikost našeg poslovanja traži od nas da budemo prilagodljivi i promišljeni u svakom koraku. Umesto da težimo jedinstvenom pristupu, razvijamo fleksibilne modele koji nam omogućavaju da efikasno odgovorimo na složenost tržišta i različite zahteve iz svakog dela sistema. Kroz sposobnost brzog prilagođavanja, stalnog učenja i povezivanja iskustava iz različitih segmenata, uspevamo da gradimo održive strategije i obezbedimo stabilan razvoj. Upravo tako ostajemo pouzdani i u promenljivim uslovima poslovanja.



Nina Mojsova-Kjoseva

HEAD OF CONTROLLING AND ALM DEPARTMENT
SPARKASSE BANK MAKEDONIJA



Uloga finansijskog direktora se značajno promenila i danas podrazumeva mnogo više od analiziranja prošlih rezultata. Naš zadatak je da oblikujemo pravac u kojem kompanija ide. Dolazimo iz bankarskog sektora, gde je dinamika tržišta posebno izražena, a očekivanja od sektora finansija su velika. Kada su cene počele da rastu, pažnja je odmah usmerena ka finansijama. Tražili su se odgovori na pitanja šta nas čeka i kako da se pripremimo. U takvim okolnostima postalo je jasno da moramo dublje razumeti ne samo finansijski deo, već i poslovanje iz ugla prodaje, potrošačkih navika i šireg tržišnog okruženja.

Krize kroz koje smo prošli su nam pokazale koliko je važno da se oslonimo na prediktivne pokazatelje. Uvođenjem prediktivnih KPI-eva postigli smo bolji uvid u potencijalne promene i prepoznali mogućnosti da reagujemo na vreme. Trudimo se da uspostavimo

balans između realnih mogućnosti i potreba poslovanja, i da gradimo pristup koji je zasnovan na pametnim analizama, a ne na reakcijama iz nužde. Standard današnjeg poslovanja podrazumeva da razmišljamo unapred i da odluke donosimo na osnovu preciznih analiza koje gledaju ka budućnosti.

Pored toga, pažljivo pratimo kreditne rizike, analiziramo promene u ponašanju klijenata kada je u pitanju plaćanje, gledamo kako se kreće promet na računima i kako te promene mogu uticati na našu stabilnost. Kamatni rizik je tema od posebne važnosti, jer promene kamatnih stopa mogu ozbiljno uticati na troškove i likvidnost. U našoj organizaciji razvijamo modele koji nam omogućavaju da na vreme sagledamo potencijalne promene i donesemo odluke koje će nas zaštititi i obezbediti održiv rast. Na taj način, finansije nisu više statična funkcija, već pokretač razvoja.



Marija Oljača Živanović

DIREKTOR FINANSIJA
BANJA KOMERC BEKAMENT



Kod nas su KPI-evi pažljivo postavljeni tako da imaju funkciju međusobnog poređenja i pružanja informacija koje služe kao osnova za predviđanje budućih tokova poslovanja. Na osnovu tih pokazatelja donosimo konkretne odluke koje nam pomažu da pravovremeno usmerimo kompaniju ka ciljevima. Ne gledamo ih kao izolovane brojeve, već kao dinamične pokazatelje koji nam pomažu da razumemo kontekst i reagujemo u pravom trenutku.

U praksi, posebno u domaćim sistemima, imamo specifičan izazov kada je u pitanju prezentacija rezultata vlasnicima. Njihovo vreme je ograničeno i često imamo svega 15 do 20 minuta da izložimo ceo izveštaj. Zbog toga pristupamo izveštavanju vrlo konkretno, trudimo se da budemo jasni, precizni i bez

suvišnog teoretisanja. Izveštaj mora da bude sažet, ali istovremeno dovoljno informativan da odgovori na ključna pitanja i da pokaže gde se nalazimo i u kom pravcu idemo.

Kada govorimo o građevinskoj industriji, izveštavanje postaje još kompleksnije. Projekti traju dugo, rokovi su dugoročni, a naplata često kasni i preko 120 dana. U takvom okruženju, upravljanje cash flow-om je izazov koji traži stalnu pažnju. Zato i dinamiku izveštavanja prilagođavamo situaciji. Nekada je to na nedeljnom nivou, nekada češće, a ponekad u zavisnosti od faze projekta. Fleksibilnost u izveštavanju nam omogućava da zadržimo kontrolu i blagovremeno reagujemo na promene koje mogu uticati na stabilnost poslovanja.



Nataša Sarajevčić

FINANSIJSKI DIREKTOR
JUNGHEINRICH



Da bi pokazatelji koje pratimo imali stvarnu vrednost u svakodnevnom radu, moramo duboko razumeti procese kojima upravljamo. KPI-evi ne mogu biti samo brojke koje pratimo zbog forme. Tek kada poznamo suštinu onoga što radimo, možemo ih pravilno primeniti i koristiti ih kao osnovu za procenu i predviđanje. Ako ne razumemo ceo sistem iznutra, teško ćemo moći da donosimo odluke koje vode pravom rezultatu. To podrazumeva neprekidnu povezanost između podataka, procesa i ljudi, kako bismo mogli u realnom vremenu donositi pametne odluke.

Brzina promene u poslovnom okruženju traži da budemo stalno informisani. Ako ne dobijemo informacije na vreme, gubimo priliku da reagujemo. Zato smo uspostavili sistem koji omogućava da što pre dođemo do relevantnih finansijskih podataka i da ih odmah stavimo u funkciju odlučivanja. Dinamično tržište nas

tera da se brzo prilagođavamo i da KPI-eve tretiramo kao žive pokazatelje, koji se prate, tumače i ažuriraju u skladu sa stanjem na terenu. U tom kontekstu, market share za nas predstavlja jedan od najvažnijih indikatora uspeha i usmerava nas ka planiranju budućeg rasta.

U okviru našeg poslovanja, koje uključuje viljuškare, pokazatelji nam pomažu da donesemo vrlo konkretne odluke. Na osnovu analize, možemo tačno da vidimo da li neki model viljuškara stvara više troškova nego što je prihvatljivo, a zatim razmatramo da li ga treba isključiti iz upotrebe ili zameniti efikasnijim rešenjem. Ova vrsta analize nije samo tehničko pitanje, već direktno utiče na produktivnost i profitabilnost. Cilj nam je da svaki deo sistema funkcioniše optimalno, a KPI-evi su naš alat koji nam pomaže da stalno proveravamo da li smo na dobrom putu.



Dragan Baljić

CFO
SMURFIT WESTROCK – AVALA ADA



KPI-evi za nas predstavljaju mnogo više od običnih brojeva koje pratimo – oni su smernice koje nam pokazuju na šta treba da obratimo pažnju, kako da analiziramo poslovanje i u kom pravcu da ga unapređujemo. Na nama je odgovornost da razumemo šta konkretno generiše te pokazatelje, da prepoznamo faktore koji stoje iza rezultata i da ih stavimo u širi kontekst. Naravno, EBITDA je jedan od ključnih pokazatelja jer je važan vlasnicima kapitala, ali danas sve češće uključujemo i druge parametre, kao što su bezbednost na radu i uticaj na životnu sredinu. Neophodno je brojke dovesti u vezu sa širim poslovnim okolnostima – broj radnih dana, sezonske oscilacije, operativne zastoje – sve to utiče na krajnji rezultat i mora se uzeti u obzir.

Upravo zbog toga, analiziramo i poređenja sa prethodnim godinama, osvrćemo se na događaje koji su uticali na radne tokove i prilagođavamo planove. Jedan od primera je situacija kada smo nakon zastoja sprovedi detaljnu analizu i doneli odluku da se produži radna godina za tri dana, kako bismo nadoknadili izgubljeno vreme. Budžetski proces je dinamičan – četiri puta godišnje revidiramo sve KPI-eve koji se direktno povezuju sa ocenom menadžmenta i sistemom bonusa. Parametri koje pratimo uključuju EBITDA, produktivnost proizvodnje, broj zaposlenih i ostvarenu prodaju. U svakodnevnom radu koristimo Power BI kao centralni alat, jer omogućava pregled i analizu podataka iz prodaje i proizvodnje, kako iz realnog vremena, tako i kroz predikcije, čime unapređujemo donošenje odluka i lakše se prilagođavamo potrebama tržišta.





Nada Filipović

CFO
SILBO



Trudimo se da KPI-eve ne posmatramo kao statične brojke, već kao žive pokazatelje koji nam pomažu da razumemo gde se nalazimo i kojim putem treba da idemo. Na osnovu njih donosimo odluke, prilagođavamo strategiju i reagujemo na promene u okruženju. Svaki sektor u našoj kompaniji ima jasno definisane KPI-eve i sopstvene analize koje doprinose ukupnoj slici poslovanja. Zbog toga je važno da svi izveštaji koje pripremamo za menadžment budu jasni, precizni i fokusirani na ono što je zaista važno. Ponavljanje iz meseca u mesec zahteva da se posebno istakne šta je specifično za svaki period, koje su promene nastupile i kako one utiču na rezultat.

Prilikom izrade izveštaja, vreme koje je potrebno za njihovu pripremu zavisi od kompleksnosti samog sadržaja i eventualnih odstupanja. U nekim slučajevima imamo jednostavne analize bez većih razlika, dok u drugim slučajevima moramo da uđemo dublje u analizu da bismo razumeli uzroke odstupanja. Ključno

je da uvek pronađemo prave faktore koji oblikuju rezultat, kako bismo mogli da reagujemo pravovremeno. Ako se desi da određeni KPI nije ostvaren, kao što je slučaj kada imamo spoljne prepreke poput zabrane uvoza, tada se fokusiramo na izradu konkretnih planova i alternativnih rešenja kako bismo prevazišli prepreku i održali kontinuitet poslovanja.

U tom duhu razvijamo i digitalne alate koji nam pomažu da automatizujemo budžetiranje, analize i druge ključne procese. Već sada smo značajno unapredili rad kroz digitalizaciju i ubrzano se pripremamo za naredni korak – prelazak na Microsoft Dynamics 365 Business Central. Ova platforma će nam omogućiti da povežemo sve segmente poslovanja u jedinstven sistem, koji uključuje planiranje, izveštavanje, finansije i operativni rad. Time ćemo dodatno povećati efikasnost i imati kvalitetniju osnovu za donošenje strateških odluka.



Katarina Božović

CFO
KAFETERIJA & LOVE & BRANDS



KPI-evi koje pratimo imaju višestruku funkciju u našem poslovanju – predstavljaju alat za donošenje odluka, izvor motivacije i smernice za planiranje budućeg razvoja. Fokusirani smo na detalje jer verujemo da su upravo oni ključni za postizanje preciznih rezultata. EBITDA pokazatelj za nas ima poseban značaj jer ga koristimo kao osnovu za motivaciju tima i kao merilo uspešnosti. Uočili smo da menadžment treba aktivno da učestvuje u donošenju odluka koje oblikuju poslovne rezultate. Iako nisu uvek direktno odgovorni za realizaciju prodaje, mogu uticati na procese, optimizaciju troškova i druge aspekte koji doprinose ciljanom rezultatu. Na taj način, kroz zajedničko delovanje, dolazimo do željene EBITDA-e.

Kada je reč o upravljanju troškovima, posebno se bavimo onim troškovima koji se odnose na sve lokacije u okviru kompanije. U tom cilju imamo formiranu posebnu organizacionu jedinicu koja funkcioniše kao razvojni centar za troškovno upravljanje, u kojoj se evidentiraju svi zajednički rashodi. Istovremeno, organizacionu strukturu čine i profitne jedinice, centralni

magacin i centralna kuhinja, a sve to objedinjeno daje kompletnu sliku poslovanja i utiče na konačni finansijski rezultat. Redovno pratimo operativne troškove, prodaju i EBITDA-u na nedeljnom i mesečnom nivou, jer samo na taj način možemo brzo reagovati na promene i održati stabilnost poslovanja.

Dodatno, implementirali smo operativne KPI-eve kako bismo analizirali produktivnost na najkonkretnijem nivou. Pratimo, na primer, koliko kafa proda jedan barista po satu ili koliko obroka pripremi kuvar u istom vremenskom periodu. Ovi pokazatelji nam pomažu da bolje razumemo realnu efikasnost i potrebe za resursima. Svaka dva do tri meseca uvodimo i nove KPI-eve koji nam se čine korisnim, u skladu sa tržišnim okolnostima i regionalnim trendovima. Iako za sada izveštaje pripremamo manuelno, u planu imamo uvođenje nekoliko softverskih rešenja koja će nam pomoći da dodatno unapredimo proces izveštavanja, ubrzamo analize i oslobodimo prostor za strateški rad.

CFO

MCB KONGRESI



Najbolji kongresi u Srbiji za B2B profesionalce

MCB kongresi

- / 5 kongresa godišnje
- / 500 učesnika po kongresu
- / Najveći događaj za B2B profesionalce

Datumi održavanja kongresa

- / Februar (HRM)
- / Maj (CFO)
- / Septembar (BI & ANALITIKA)
- / Oktobar (SALES)
- / Decembar (FACTORY)

Koristi za učesnike

- / Networking
- / Učenje
- / Razmena iskustva

Sajtovi

www.cfo-kongres.rs
www.sales-kongres.rs
www.factory-kongres.rs
www.hrm-kongres.rs
www.masterclass.rs
www.mcb.rs

FACTORY / DIREKTORI FABRIKA



CEO / GENERALNI DIREKTORI



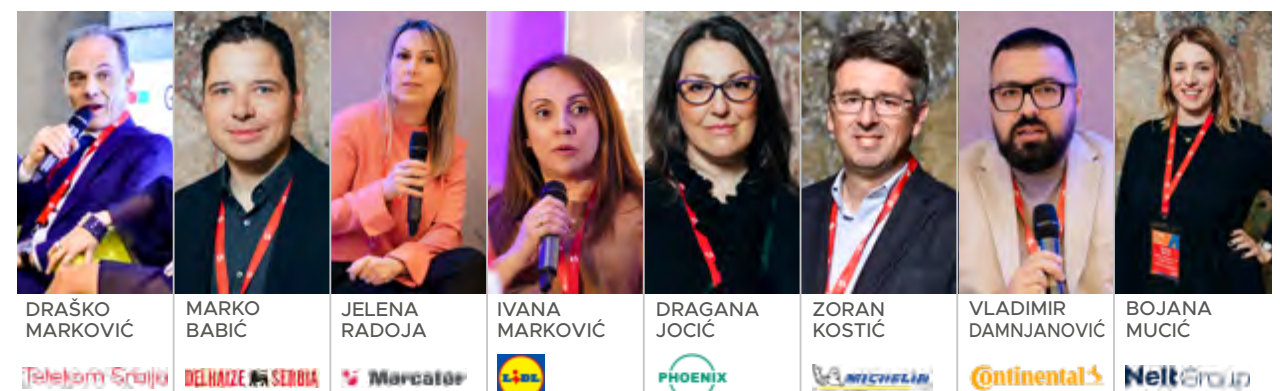
SALES / DIREKTORI PRODAJE



CFO / FINANSIJSKI DIREKTORI



HRM / HR DIREKTORI





BUDŽETIRANJE

AGILNO PRILAGOĐAVANJE BRZIM PROMENAMA NA TRŽIŠTU

Tradicionalni modeli budžetiranja više ne mogu da isprate brzinu kojom se tržište menja. Planovi doneti krajem godine sve češće gube svoju svrhu već u prvom kvartalu, dok organizacije pokušavaju da održe kontrolu nad resursima u uslovima stalne neizvesnosti. Upravo zato, budžetiranje mora da evoluira – od statičnog procesa ka fleksibilnom, dinamičnom okviru koji omogućava brzo prilagođavanje novim okolnostima, bez gubitka fokusa i finansijske discipline.

Kako organizacije uvode agilne metode u planiranje? Da li je moguće spojiti preciznost finansijskog modela sa brzinom reakcije koju tržište danas zahteva? Učesnici panela su govorili o konkretnim primerima transformacije budžetskih procesa, uvođenju rolling forecast pristupa, interakciji sa ostalim funkcijama i novim zahtevima koje CFO timovi imaju kada plan prestane da bude orijentisan samo na godinu dana unapred, već postaje alat za kontinuirano odlučivanje.

Darko Marković

GROUP BUSINESS FINANCE MANAGER
NECTAR GROUP



Tokom poslednjih godina svedoci smo stalne promene potreba i očekivanja potrošača, što nas je kao organizaciju usmerilo ka sve preciznijem i dinamičnijem načinu planiranja. Posebno su se te promene jasno uočile od perioda pandemije Covid-19, kada su tržišni obrasci i ponašanje kupaca postali nepredvidivi. Kako bismo mogli da odgovorimo na te izazove, počeli smo da planiramo kroz više scenarija – realan, optimističan i konzervativan. Na taj način smo omogućili prodaji da bude hrabrija, da razmišlja ambiciozno i da ima slobodu da predloži ciljeve koji možda deluju zahtevno, ali su inspirativni i motivišući. U takvom pristupu, otvorena komunikacija između sektora postala je važnija nego ikad.

Sa stanovišta finansija, ovi paralelni scenariji značili su dodatni pritisak i potrebu za stalnim revidiranjem prognoza. Sve češće smo se suočavali sa izazovima u obradi podataka i potrebom da predikcije budu preciznije, brže i primenjive u realnom vremenu. To nas je navelo da razmišljamo o implementaciji naprednijih alata i sistema koji bi olakšali pravljenje različitih forecast modela. Korišćenje tehnologije i analitičkih rešenja postalo je neophodno kako bismo efikasno povezali prodajne ambicije sa realnim finansijskim kapacitetima i obezbedili stabilnost u odlučivanju. U tom procesu gradimo otporniju organizaciju, spremnu da reaguje bez kašnjenja i sa jasnim razumevanjem posledica svake odluke.



Miloš Kosorić

CFO
MONA HOTELI



U hotelskoj industriji, Rolling Forecast je sastavni deo našeg svakodnevnog rada. Na mesečnom nivou izrađujemo izveštaje koji nam pomažu da jasno sagledamo šta je do sada ostvareno i šta nas još čeka do kraja godine. Posebno pratimo EBITDA-u kao jedan od glavnih pokazatelja, ali i sve druge stavke koje utiču na rezultat. Naši rezultati zavise od sezonalnosti, različitih dešavanja i brojnih faktora koji se ne mogu uvek predvideti, zato je fleksibilno i redovno planiranje neophodno. Iako finansije imaju vodeću ulogu u sprovođenju Rolling Forecast-a, trudimo se da uključimo sve sektore, posebno menadžment, kako bismo dobili što potpunije informacije i osigurali da su svi ciljevi jasni i realni. Takav pristup nam pomaže da bolje razumemo kuda nas planiranje vodi i kako možemo zajedno da doprinesemo njegovom kvalitetu.

Planiranje kod nas ima svoju strukturu i dinamiku. Kroz Excel tabele prikupljamo podatke tokom septembra, oktobra i novembra, a zatim u novembru objedinjujemo sve informacije i definišemo završnu verziju budžeta. Smatramo da je važno da kontrolori i CFO-ovi imaju autoritet i da učestvuju u kreiranju i vođenju procesa, jer bez tog jasnog oslonca ne možemo doneti stabilne i promišljene odluke. Naš planski proces obuhvata različite funkcije – od marketinga do prodaje – i posmatramo šta tržište trenutno traži, koje promene su u toku i koji akteri prednjače. Tako osiguravamo da naš plan ne bude samo tehnički dokument, već živa osnova za svakodnevno poslovanje.



Ljubomir Skupek

HEAD OF CONTROLLING DEPARTMENT
RAIFFEISEN BANK



U bankarskoj industriji u kojoj poslujemo, sve snažnije povezujemo finansijsko planiranje sa praćenjem KPI-eva, kako bismo obezbedili bolju transparentnost, preciznije prognoze i kvalitetnije donošenje odluka. Tokom prethodne decenije uspeli smo da uspostavimo visok nivo protočnosti podataka kroz sve organizacione celine. Takva dostupnost informacija omogućava ne samo bolju koordinaciju, već i bržu reakciju na promene u okruženju. Podela informacija unutar cele organizacije nam je važna jer tako svi zaposleni mogu da razumeju širu sliku poslovanja i na osnovu toga kvalitetnije učestvuju u postizanju rezultata.

Posebno ističemo značaj podrške koju dobijamo od rukovodstva. Kada je menadžment posvećen procesu planiranja i prepoznaje njegov značaj, to se prenosi i na ostatak organizacije. Naša praksa pokazuje da se posvećenost vrha hijerarhije reflektuje na sve ostale

timove, što je ključno za funkcionisanje sistema. Možda ne težimo savršenstvu u svakom segmentu, ali ono što pripremimo i plasiramo kroz planove zaista predstavlja realnu osnovu, a ne teorijski okvir. Na taj način gradimo poverenje i podižemo kvalitet celokupnog planiranja. Znanje o poslovnim procesima i ciljevima dodatno osnažuje taj kredibilitet.

Kontinuitet u učenju i razvijanju znanja o kontrolingu postaje jedan od stubova našeg sistema. Edukacija zaposlenih igra ključnu ulogu, jer se kvalitet finansijskog planiranja ne zasniva samo na alatima koje koristimo, već i na razumevanju procesa koji stoje iza brojki. Povezivanjem znanja iz kontrolinga sa operativnim izazovima postižemo efikasnije planiranje koje može da odgovori na sve kompleksnije zahteve tržišta. Naš cilj je da planiranje postane prirodan deo organizacione kulture, gde svi timovi znaju kako doprinosimo zajedničkim ciljevima.



Dario Nuić

DIREKTOR SEKTORA ZA KONTROLING I
FINANCIJSKU METODOLOGIJU
HT ERONET



Kod nas Rolling Forecast ne funkcioniše onako kako je teorijski zamišljen. Umesto kontinuiranog ažuriranja prognoza, mi trenutno sprovodimo jedan forecast koji predstavlja obavezu firme da objavi određene rezultate. Iako je to korak u pravcu prediktivnog planiranja, svesni smo da imamo još prostora za unapređenje, kako bi ceo proces bio dinamičniji i tačniji. Želimo da dođemo do tačke u kojoj će se svi potrebni podaci unositi centralizovano, da protok informacija kroz celu organizaciju bude efikasan, i da se sve što je važno za planiranje prihoda i troškova može brzo sagledati.

Uvođenje centralizacije predstavlja veliku promenu za nas, jer menjamo način na koji se koordinacija odvija između različitih organizacionih jedinica. Cilj nam je da se svi potencijalni problemi prepoznaju ranije, još pre nego što prodavci zaključe neki dogovor, kako

bismo mogli odmah da reagujemo. Time se smanjuje prostor za greške i poboljšava komunikacija među timovima. Ovakav pristup omogućava bolje rangiranje i razumevanje složenosti situacija, što dugoročno doprinosi stabilnosti poslovanja i kvalitetnijem donošenju odluka.

Posebnu pažnju posvećujemo edukaciji. Organizovali smo interne treninge na temu finansija za one zaposlene koji nisu iz tog domena, jer smatramo da je znanje o osnovnim finansijskim izveštajima danas neophodno za svakog menadžera. Verujemo da svako ko vodi tim ili sektor, bez obzira na industriju ili funkciju, treba da razume bilans uspeha, bilans stanja i tokove gotovine. Takvo razumevanje ubrzava donošenje odluka, podiže kvalitet poslovanja i doprinosi boljoj saradnji između različitih delova kompanije.



BI, AI I PREDIKTIVNA ANALITIKA

DA LI JE VREME DA CFO POSTANE DATA SCIENTIST?

U eri u kojoj podaci postaju najvredniji resurs kompanije, uloga CFO-a se rapidno menja. Tradicionalno fokusiran na kontrolu troškova i finansijsko izveštavanje, danas se očekuje da finansijski lider bude sposoban da razume složene analitičke modele i da ih koristi za predviđanje budućih poslovnih trendova. Business Intelligence i veštačka inteligencija otvaraju nove mogućnosti za unapređenje donošenja odluka, ali i postavljaju pitanja o novim veštinama koje CFO mora da savlada.

Da li je neophodno da CFO postane data scientist ili će saradnja sa stručnjacima iz oblasti analitike biti dovoljna? Kako se integrišu napredne tehnologije u svakodnevni rad finansijskih timova, i na koji način se balansira između tehničke ekspertize i strateškog odlučivanja? Na panelu smo diskutovali o iskustvima u primeni BI i AI alata, kao i o izazovima koji nastaju u procesu transformacije finansijskih funkcija u prave centre analitike i inovacija.



Matej Trbara

CO-FOUNDER
FARSEER

farseer

Veštačka inteligencija sve više nalazi svoje mesto u poslovnim procesima, ali još uvek nije dostigla tačku potpune autonomije u donošenju odluka. I dalje je neophodno da ljudi razumeju podatke, postavljaju prava pitanja i tumače rezultate koje AI alati izbacuju. Naš zadatak nije da slepo sledimo ono što tehnologija predloži, već da kroz znanje i iskustvo donesemo smislen zaključak. Zaposleni koji se bave analizama imaju ključnu odgovornost u tom lancu – jer su oni ti koji povezuju podatke sa stvarnim poslovnim kontekstom.

Zato verujemo da uvođenje AI alata ne znači gubitak radnih mesta, već preusmeravanje fokusa na značajnije aktivnosti. Cilj nam je da zaposleni ne troše vreme na ponavljajuće manuelne zadatke, već da se posvete složenijim analizama, strateškom promišljanju i unapređenju procesa. Korišćenjem veštačke inteligencije otvaramo prostor za kreativniji i kvalitetniji rad, koji donosi stvarnu vrednost kompaniji. To je prilika da se znanje proširi i nadogradi – da posao bude izazov i inspiracija.

Svesni smo da se digitalna transformacija ubrzava i da će naredne tri godine doneti značajne promene u načinu rada. Zbog toga je važno da na vreme pripremimo tim, postepeno uvodimo nove alate i omogućimo svima da ih razumeju i koriste na pravi način. Želimo da tranzicija bude osmišljena i stabilna, a ne ubrzana i stresna. Naš cilj je da znanje podelimo, da naučimo jedni od drugih i da kao tim uđemo u novu fazu razvoja – informisani, povezani i spremni za promene koje dolaze.



Aleksandar Pavlović

SENIOR BUSINESS DEVELOPMENT MANAGER
BE-TERNA

BEterna
Part of Telefonica Tech

Slažem se da veštačka inteligencija neće moći u potpunosti da zameni čoveka, ali isto tako ne možemo zanemariti njen potencijal da se razvija i napreduje iz dana u dan. Tehnologija napreduje velikom brzinom, a naš zadatak je da budemo spremni da se prilagodimo tim promenama. Zato snažno podržavamo kontinuiranu edukaciju zaposlenih. Mnogo je zadataka koje smo do skoro radili ručno, a sada ih možemo automatizovati uz pomoć AI rešenja, čime dobijamo više vremena za poslove koji zahtevaju analitičko razmišljanje, kreativnost i donošenje odluka. Praćenje trendova postaje obavezno, jer ono što je bilo aktuelno prošle godine, više možda nije relevantno danas.

Veštačka inteligencija je pravac o kojem svi moramo ozbiljno razmišljati i razvijati strategije njenog uključivanja u poslovanje. U svakodnevnoj komunikaciji i implementaciji AI rešenja često se susrećemo sa izazovima, naročito kada treba objasniti način rada ovih alata i definisati odgovarajuće metrike. Jedan od ključnih koraka je pravilno sređivanje podataka i prepoznavanje onih koji su zaista značajni za dalju analizu. U praksi se dešava da određeni podaci, koji su neophodni za kvalitetnu analizu, nisu odmah dostupni. Zbog toga je važno da svaki projekat započnemo sa jasnim razumevanjem poslovnog konteksta, kako bismo mogli da pružimo podatke koji imaju smisla i podržavaju priču koju želimo da ispričamo. To je osnova za efikasan i kvalitetan storytelling u analitici.



Milovan Protić

CFO & BUSINESS DEVELOPMENT LEAD
EM ANALYTIC SOLUTIONS



Razumevanje biznisa i načina na koji razmišljaju različiti akteri u organizaciji za nas je od suštinskog značaja. Smatramo da je važno ne samo znati šta radimo, već i razumeti kome se obraćamo, šta je toj osobi važno i kako želi da primi informacije. Potrebno je precizno definisati ciljne grupe i prilagoditi sadržaj njihovim potrebama. Različite uloge u okviru organizacije zahtevaju različite nivoe informacija – ono što je relevantno za menadžment često se razlikuje od onoga što je potrebno operativnom timu. Upravo zbog toga radimo na razvoju izveštaja koji su strukturirani, pregledni i informativni za svakog korisnika ponaosob.

Kada govorimo o obradi podataka u sektoru osiguranja, uočavamo da je to jedno od zahtevnijih područja. Po našem iskustvu, osiguranje je u određenoj meri u zaostatku u odnosu na bankarski sektor i druge

oblasti finansija kada je reč o stepenu digitalizacije i primeni savremenih tehnologija. Iako se pomaci vide, tempo digitalne transformacije u ovom sektoru je nešto sporiji, što dodatno povećava značaj pažljivog planiranja i postepene implementacije. Radimo na tome da se inovacije uvode promišljeno i uz jasnu svrhu.

Svesni smo da osiguranje, kao tradicionalna industrija, mora korak po korak da prihvata nove alate i rešenja. Naš fokus je na pametnoj integraciji inovacija – bilo da se radi o upotrebi chatbotova za komunikaciju sa klijentima, naprednoj analitici, automatizaciji procesa ili korišćenju prediktivnih modela. Kroz postepeno uvođenje digitalnih rešenja, uz jasan strateški pravac, može se postići veća efikasnost i bolja usluga za krajnje korisnike.



Bogdan Jelić

ORACLE BUSINESS DEVELOPMENT MANAGER
COMTRADE SYSTEM INTEGRATION



Implementacija veštačke inteligencije u finansijama nije jednostavan proces, posebno kada radimo sa timovima koji su godinama oslonjeni na tradicionalne alate poput Excel baza i ručne analize podataka. Promene ne mogu da se uvode na brzinu. Potrebno je vreme, jasna komunikacija i dodatna angažovanost da bi se kolege upoznale sa prednostima koje nova rešenja donose. Važno je da ih uključimo u svaki korak i da ne očekujemo da se sami snađu u nečemu što im je potpuno novo.

Zato pristupamo postepeno. Prvo stvaramo osnovu, a zatim uvodimo konkretna rešenja. Vizualizacija podataka često pomaže da se pokaže šta sve može da

se postigne – kada se rezultati jasno predstavljaju kroz grafikone i analize, lakše je razumeti vrednost promena. Prolazimo zajedno kroz svaki korak, razrađujemo detalje i radimo rame uz rame kako bismo osigurali da se svi osećaju sigurno i pripremljeno.

Prediktivna analitika je jedno od rešenja koje može da posluži kao dobra početna tačka. Daje konkretne rezultate koji se mogu brzo primetiti i koristi koje se direktno osećaju u svakodnevnom radu. Pored toga, uključujemo i klijente u ceo proces. Zajedno sagledavamo potrebe, predlažemo funkcionalna rešenja i razvijamo pristup koji donosi koristi svima uključenima.





Ružica Vasić

TEAM MANAGER FOR BUSINESS ANALYTICS
AIGO



Jedan od ključnih faktora za uspešno predstavljanje podataka poslovnim liderima jeste naše temeljno razumevanje biznisa i poslovnih procesa. Kada zaista poznajemo šta je najvažnije onima koji donose odluke, možemo se staviti u njihovu poziciju i komunicirati na način koji njima najviše odgovara. Važno nam je da informacije koje pružamo budu jasne, precizne i prilagođene različitim nivoima sagovornika, jer ne može svako da razume iste detalje na isti način. Naš cilj je da podatke pretočimo u smislen i jasan jezik, koji će olakšati donošenje odluka i unaprediti poslovne rezultate. Bez takvog pristupa, statistika i analize ostaju samo brojevi koji nemaju realnu težinu u svakodnevnom radu.

Veštačka inteligencija donosi velike mogućnosti automatizacije i ubrzavanja rutinskih procesa, što našim

timovima omogućava da se fokusiraju na složenije i strateške zadatke. Ipak, AI ne može zameniti ljudsku sposobnost analize, donošenja promišljenih odluka i razumevanja nijansi koje prate poslovne situacije. Ljudi su ti koji umeju da sagledaju širu sliku i uzmu u obzir kontekst, vrednosti i emocije koje su često presudne za uspeh. Najveći izazov pri uvođenju AI jeste edukacija i podrška zaposlenima, kako bi se što bolje razumelo kako koristiti nove alate i kako oni mogu doprineti poboljšanju rada. Posebno u sektoru poput osiguranja, koji su u odnosu na bankarski sektor sporiji u digitalizaciji, važno je pažljivo uvoditi inovacije korak po korak, vodeći računa o realnim potrebama i tržišnim očekivanjima. Naš pristup je da digitalna transformacija bude uspešna i da donese konkretne koristi poslovanju, umesto da predstavlja samo trend ili dodatni teret.





DIGITALNA TRANSFORMACIJA

DIGITALNA EVOLUCIJA FINANSIJA KROZ ERP I BI REŠENJA

Finansijski sektori u kompanijama doživljavaju duboke promene zahvaljujući savremenim tehnologijama kao što su ERP sistemi i Business Intelligence alati. Ova digitalna evolucija omogućava ne samo automatizaciju rutinskih procesa, već i značajno unapređenje kvaliteta podataka, brzine izveštavanja i preciznosti finansijskih analiza. Ulaganja u digitalna rešenja postaju ključni faktor za povećanje efikasnosti i podršku strateškom odlučivanju.

Kako ERP i BI rešenja menjaju svakodnevni rad finansijskih timova? Koje su prepreke na putu digitalne transformacije i kako ih prevazići? Tokom panela, sagovornici su podelili svoja iskustva u implementaciji ovih sistema, govoreći o benefitima koje su doneli, ali i o izazovima integracije i prilagođavanja novih alata postojećim poslovnim procesima. Ova transformacija otvara nove mogućnosti, ali zahteva i strateški pristup koji će spojiti tehnologiju i ljude u funkciji rasta kompanije.



Milica Gašić

KEY ACCOUNT MANAGER

GOPRO



Imamo više od 130 uspešnih implementacija i tim od preko 70 stručnjaka koji su specijalizovani za implementaciju Microsoft rešenja. Znamo koliko je za CFO-a 21. veka važno da koristi moćne i efikasne alate koji mu omogućavaju da brzo i precizno prati finansijske podatke. Upravo zato smo razvili BC Insight, snažno rešenje zasnovano na Power BI platformi, koje nam pomaže da pristupimo podacima u realnom vremenu i na jednostavan način pratimo finansijske izveštaje. To nam omogućava da donosimo pravovremene i kvalitetne strateške odluke koje direktno utiču na poslovanje.

Naše Power BI rešenje, integrisano sa Microsoft Business Central-om, nije namenjeno samo CFO-ima. Kreirali smo ga tako da pruži podršku svim sektorima u kompaniji. Bez obzira da li je reč o prodaji, nabavci ili finansijama, svaka organizaciona jedinica može pronaći prilagođeni alat koji joj pomaže da prati ključne pokazatelje i donosi bolje odluke. Time stvaramo jedinstvenu platformu koja povezuje sve delove poslovanja, omogućavajući transparentnost i efikasnost u radu.

Verujemo da je budućnost finansijskog upravljanja usko povezana sa digitalnim alatima i tehnologijama koje omogućavaju praćenje podataka u realnom vremenu. BC Insight je upravo takvo rešenje koje nam omogućava da budemo agilni i da odgovorimo na promene u poslovnom okruženju na pravi način. Naš cilj je da pomognemo klijentima da iskoriste sav potencijal svojih podataka i da ih pretvore u korisne informacije koje vode ka uspehu.



Elena Najdova

SENIOR FUNCTIONAL CONSULTANT

AXAPTA MASTERS



Naša kompanija je partner Microsoft-a i specijalizovani smo za implementaciju digitalnih rešenja i procesa digitalizacije. Slažemo se da Power BI već sada nudi lepe i pregledne vizuelizacije podataka, ali za nas je još važnije da razumemo zahteve naših korisnika i kako te zahteve možemo na najbolji način da ispunimo. Kao konsultant, moj zadatak je da postavljam prava pitanja o tome čemu tačno služe brojevi prikazani na dashboard-ima, kako se oni koriste u svakodnevnom radu i koje odluke na osnovu njih treba donositi. Time osiguravamo da alati nisu samo lepi vizuelno, već i maksimalno korisni i prilagođeni potrebama klijenata.

Što se tiče veštačke inteligencije, sigurni smo da će uskoro sve firme tražiti njenu implementaciju jer AI otvara nove mogućnosti u povezivanju ERP sistema, izveštavanju i BI analitici, što do sada nije bilo tako jednostavno. Veštačka inteligencija sada može automatski generisati podatke u Power BI izveštajima, što predstavlja veliki iskorak u efikasnosti i dubini analize. Da bismo maksimalno iskoristili ove tehnologije, potrebna nam je fleksibilnost i jak timski rad, jer samo tako možemo da pružimo inovativna rešenja koja donose pravu vrednost i omogućavaju našim klijentima da budu korak ispred u digitalnoj transformaciji.



Miloš Stefanović

DIREKTOR, POSLOVNI RAZVOJ

NPS

NPS
A NOVEMENTIQ Group

Naša kompanija je prisutna na tržištu više od 20 godina i tokom tog perioda izgradili smo iskustvo i stručnost u implementaciji ERP i BI rešenja, kao i u njihovom razvoju i prilagođavanju potrebama različitih korisnika. Fokusirani smo na Microsoft Dynamics proizvode, koji se pokazali kao izuzetno prilagođeni zahtevima malih i srednjih preduzeća na našem tržištu. Rešenja poput Business Centrala i ERP sistema omogućavaju visok nivo fleksibilnosti i mogu se lako prilagoditi različitim vrstama kompanija. Time omogućavamo i specifičnim korisnicima, poput onih iz finansija ili kontrolinga, da u okviru sistema imaju precizno definisanu ulogu i pristup podacima koji im pomažu u efikasnom radu.

Upotreba BI alata u različitim timovima deo je šire digitalne transformacije. Važno nam je da alati koje implementiramo budu dovoljno jednostavni i razumljivi kako bi ih korisnici mogli koristiti bez prepreka u svakodnevnom radu. Ako se neko rešenje pokaže kao suviše kompleksno za krajnjeg korisnika, to je jasan znak da implementacija treba dodatno da se prilagodi. Kroz edukaciju i stalnu saradnju sa timovima, radimo na tome da sistem bude u funkciji poslovanja, a ne obrnuto, i da svi zaposleni mogu da donose odluke oslanjajući se na kvalitetne podatke i pouzdane analize.





OD PAPIRA DO CLOUD-A DIGITALIZACIJA PROCESA U FINANSIJAMA

Finansijske službe se sve brže udaljavaju od tradicionalnih papirnih procedura i prelaze na digitalne platforme koje omogućavaju efikasnije, sigurnije i transparentnije upravljanje podacima. Prelazak na cloud rešenja donosi nove mogućnosti u pogledu pristupa informacijama u realnom vremenu, olakšava saradnju između timova i smanjuje operativne rizike povezane sa manuelnim procesima.

Koje su ključne prednosti prelaska na cloud u finansijama? Kako se menja svakodnevni rad timova i koje prepreke se najčešće javljaju pri implementaciji digitalnih rešenja? Na panelu su stručnjaci diskutovali o konkretnoj primeni digitalizacije, iskustvima iz prakse, ali i o koracima neophodnim za uspešnu transformaciju koja podiže nivo finansijskog upravljanja na potpuno novi nivo.

Marko Bratić

CHIEF OPERATING OFFICER
COMTRADE



Kada govorimo o podacima, bilo da se radi o količinama ili karakteristikama, jasno nam je koliko truda ulažemo u njihovo prikupljanje, obradu i razumevanje. Tokom uvođenja API integracije, postavljalo se pitanje šta zapravo time dobijamo kada su ti podaci već postojali u Excel tabelama. Međutim, tada nam je postalo jasno da ljudski mozak drugačije funkcioniše – brojke same po sebi često ne znače mnogo bez konteksta. Vizuelni prikazi nam omogućavaju da ih brže shvatimo, lakše uočimo promene i donesemo konkretnije zaključke. Uvođenjem Power BI-ja napravili smo važan korak, jer sada više timova koristi podatke aktivno u svakodnevnom radu – ne samo kontroling, već i HR, nabavka, PMO i inženjering. Svi oni prate različite pokazatelje koji su im bitni za donošenje boljih odluka i efikasnije upravljanje projektima i resursima.

Naše iskustvo sa cloud tehnologijama traje više od deset godina i kroz taj period prošli smo kroz ozbiljne tehnološke promene. Sećamo se kako je u početku bilo mnogo pitanja – da li cloud može da zadovolji tehničke zahteve, koliko je bezbedan, kako će izgledati migracija sa postojećih sistema. Danas je situacija potpuno drugačija. Cloud je postao osnova za dalji razvoj digitalnih rešenja, bilo da se radi o ERP sistemima, BI platformama ili AI alatima. Korisničko iskustvo je znatno unapređeno, dostupnost podataka je trenutna, a fleksibilnost koju imamo u radu mnogo veća nego ranije. Više ne govorimo o cloudu kao nečemu što dolazi, već kao o realnosti u kojoj posluje svaki dan i koja nam omogućava da brže, tačnije i kvalitetnije isporučujemo rešenja našim klijentima.



Petar Tomić

CFO
SAGA



Sa sve većom primenom veštačke inteligencije u poslovanju, iz dana u dan se potvrđuje njen potencijal da unapredi procese, poboljša kvalitet usluge i poveća efikasnost rada. AI nam omogućava da organizujemo informacije na pametan način, učimo iz prethodnih situacija i predviđamo potencijalne izazove. Na taj način, zaposlenima olakšavamo donošenje odluka, smanjujemo vreme potrebno za rešavanje problema i omogućavamo korisnicima da brže dobiju odgovore koji su im relevantni. Takva rešenja doprinose većoj preciznosti, boljoj podršci i usmerenijem radu svih sektora unutar organizacije.

U radu sa finansijskim sektorom često se susrećemo sa izazovima u primeni novih tehnologija, posebno kada je reč o poverenju u AI sisteme. CFO-i i ostali lideri moraju da razumeju kako tehnologija funkcioniše i na osnovu kojih podataka donosi preporuke. Bez te osnove, teško je očekivati da će se nove tehnologije u potpunosti prihvatiti. Nedavno smo završili jedan veliki projekat migracije sa on-premise infrastrukture na cloud. Projekat je trajao šest meseci i obuhvatio stotine korisnika, a ceo proces je sproveden kroz model upravljanih servisa. Iako je inicijalni motiv bila tehnička potreba, rezultat je stabilno i održivo rešenje koje predstavlja temelj za dalje digitalne korake i primenu naprednih alata, uključujući i veštačku inteligenciju.



Adis Mustabašić

GENERALNI DIREKTOR
ALTINIT



Excel i dalje ima važnu ulogu u svakodnevnom radu velikog broja korisnika, posebno onih koji se bave analizom podataka, finansijama i operativnim zadacima. Mi ga i dalje smatramo jednim od najfleksibilnijih i najpristupačnijih alata za brzo donošenje odluka i rad sa podacima. Iako se tehnologije ubrzano razvijaju, Excel ostaje prisutan – sada u modernizovanom obliku, koji je povezan sa cloud platformama i savremenim sistemima za obradu i razmenu podataka. Upravo ta njegova sposobnost da se prilagodi i integriše čini ga ključnim alatom i dalje.

U sve većem broju slučajeva, Excel se koristi kao korisnički sloj koji komunicira sa kompleksnijim bazama i platformama u pozadini. Kroz povezivanje sa alatima poput Power BI-a i drugim Microsoft 365 rešenjima, možemo jednostavno doći do relevantnih podataka, obraditi ih i predstaviti na način koji je lako

razumljiv. Time Excel više nije samo alat za tabele, već postaje deo šireg sistema koji podržava brže i kvalitetnije poslovno odlučivanje. U tom kontekstu, i dalje zauzima centralno mesto u svakodnevnom poslovanju.

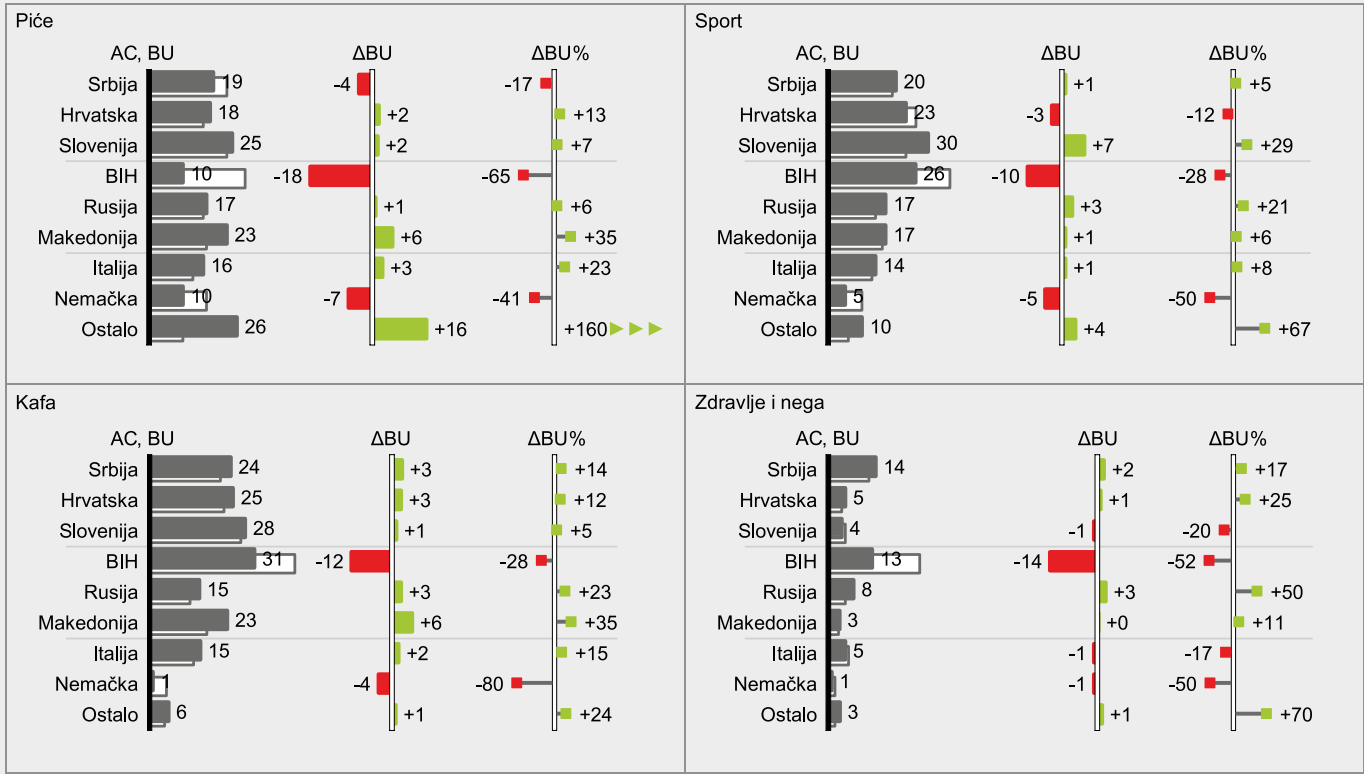
Sa sve većim razvojem veštačke inteligencije, verujem da će Excel postajati još pametniji – AI alati će biti integrisani i omogućiti automatsku obradu rutinskih zadataka, predikciju trendova, pa čak i predloge za sledeće korake. Naš zadatak biće da te alate pravilno primenimo i omogućimo korisnicima da se fokusiraju na složenije izazove koji zahtevaju ljudsku procenu, kreativnost i donošenje odluka. Excel će, u tom novom pejzažu, nastaviti da bude alat koji povezuje jednostavnost upotrebe sa naprednim funkcionalnostima, čineći svakodnevni rad efikasnijim i pametnijim.



ŠVAJCARSKI IBCS® IZVEŠTAJI

BIH ima pad od 54mRSD u odnosu na budžet kroz sve četiri SBU:
Piće (-18, -65%), Sport (-10, -28%), Kafa (-12, -28%), Zdravlje i nega (-14, -52%)

Atlantida trade doo
Neto prodaja u mRSD, SBU i zemlje
2024: AC, BU, ΔBU, ΔBU%



IBCS® IZVEŠTAJI ŠTEDE VREME MENADŽERU

Kongres

O TRENINGU

IBCS® Izveštaji za menadžere donose svetski priznate standarde za jasno, brzo i efektno poslovno izveštavanje. Trening je zasnovan na švajcarskoj IBCS® metodologiji (International Business Communication Standards), razvijenoj za menadžere kojima su potrebni brzi i precizni podaci za donošenje odluka. Program je praktičan, baziran na konkretnim primerima, i prilagođen potreba-ma savremenog poslovanja.

SADRŽAJ

- Trening traje 10 dana i podeljen je u 5 modula
- Zašto menadžeri ne dobijaju dobre izveštaje
- 89 SUCCESS pravila za kreiranje izveštaja
- Primena IBCS® pravila na poslovne izveštaje
- Napredni grafikoni u Excel-u
- Praktična izrada IBCS® izveštaja i dashboarda
- Spajanje više izvora podataka i kreiranje interaktivnih kontrola



CILJNA GRUPA

- Program je namenjen svim profesionalcima koji pripremaju, analiziraju ili prezentuju poslovne izveštaje: HR controlleri, finansijski controlling, prodajni analitičari, plan i analiza, FP&A, reporting, analitičari, business intelligence, data analytics, CRM, prodaja, marketing, nabavka, logistika, proizvodnja, menadžeri sektora i svi koji koriste izveštaje za donošenje odluka

KORISTI ZA VAS

- Brže donošenje odluka zahvaljujući jasnijim izveštajima
- Unapređenje izveštavanja prema svetskim standardima
- Smanjenje vremena potrebnog za pripremu i analizu izveštaja
- Jača kredibilitet izveštaja prema top menadžmentu
- Izvođe ga sertifikovani IBCS® konsultanti sa preko 30 godina iskustva
- Primena naučenog u Excel-u i Power BI-u već tokom treninga

VREDNOST

	Otvorena	In-house
Broj polaznika	1 Pojedinačni polaznik	Do 12 polaznika Grupa polaznika
Sadržaj i dužina	Standardizovan 10 dana	Prilagođava se Vama i Vašoj kompaniji
Mesto i lokacija	Kod nas Fiksirani datumi	Kod vas Fleksibilni datumi, vi birate vreme
Vrednost	2.900 € za jednog polaznika	16.000 € za grupu do 12 polaznika

PRIJAVA

MENADŽMENT CENTAR BEOGRAD
+381 11 3047 126
+381 63 7004 518
office@mcb.rs
www.mcb.rs





M&A

PROCENA VREDNOSTI KOMPA NIJE, DUE DILIGENCE I INTEGRACIJA NAKON SPAJANJA

Proces spajanja i preuzimanja kompanija jedan je od najzahtevnijih izazova za finansijske timove, koji zahteva preciznu procenu vrednosti, temeljni due diligence i pažljivo planiranje integracije. Svaki korak nosi sa sobom niz kompleksnih pitanja koja mogu uticati na buduću uspešnost i stabilnost poslovanja. Pravi balans između brzine i dubine analize često je ključ uspeha.

Kako pristupiti proceni vrednosti na način koji odražava stvarnu sliku kompanije? Koji su najčešći rizici i kako ih otkriti u fazi due diligence? I na kraju, kako obezbediti da integracija protekne glatko i donese očekivane sinergije? Panelisti su podelili svoja iskustva, naglašavajući značaj detaljne pripreme i koordinacije svih učesnika procesa kako bi se izbegli skupi propusti i osigurao dugoročni uspeh.



Milenko Ribić

FINANSIJSKI DIREKTOR
DR MAX



Tokom procesa akvizicije novih lanaca, susrećemo se sa različitim izazovima. Ova vrsta ulaganja za nas predstavlja jednu od najvažnijih i najperspektivnijih poslovnih prilika na tržištu Srbije. Ipak, budući da su u pitanju manji biznisi, često se susrećemo sa različitim načinima poslovanja, strukturom organizacije, kao i specifičnim pozicioniranjem u industriji. Zbog toga je neophodno da svaki akvizicioni proces pažljivo prilagodimo konkretnim okolnostima, kako bismo osigurali održivost i uspešnu tranziciju.

Čak i u situacijama kada ne postignemo sve prvobitno planirane ciljeve, naš cilj ostaje jasan – obezbediti sigurnost poslovanja kroz pravne mehanizme. Jedan od načina na koji to radimo jeste uključivanje odredbi u ugovorima koje definišu odgovornost prethodnih vlasnika za potencijalne posledice proizašle iz poslovnih odluka donetih pre akvizicije. Na taj način štitimo stabilnost poslovanja i omogućavamo precizniju kontrolu nad budućim tokovima, čime umanjujemo rizike koji mogu nastati iz prošlih aktivnosti.

Pored pravnih aspekata, veliku pažnju posvećujemo tehničkim detaljima integracije, poput načina obračuna i vrednovanja zaliha. U samim ugovorima definišemo metodologije koje uzimaju u obzir specifične situacije, na primer robu sa skorim istekom roka trajanja ili proizvode koji zahtevaju korekciju cene. Sve se to precizno reguliše kroz dodatke i anekse ugovora, kako bismo osigurali fer i transparentan prenos vrednosti i obaveza. Takav pristup nam omogućava da svaku akviziciju vodimo strukturirano, uz jasne smernice i obostrano razumevanje sa partnerima.



Dragana Obradović

CFO
SOPHARMA TRADING



Kada govorimo o proceni vrednosti kompanije u današnjim tržišnim uslovima, kao početnu tačku najčešće uzimamo bilans stanja i knjigovodstvenu vrednost. To su osnovni pokazatelji sa kojima raspolazemo u prvom koraku analize i koji nam pomažu da formiramo bazu za dalje razmatranje. Odabir odgovarajuće metode zavisi od specifičnog odnosa koji imamo sa konkretnom kompanijom – da li se radi o partneru, potencijalnoj akviziciji ili konkurentu čije poslovanje analiziramo. U svakom slučaju, polazimo iz ugla u kojem nastojimo da dođemo do realne slike o tome koliko kompanija zaista vredi u širem kontekstu poslovanja.

Kada razmatramo firme koje se nalaze na našoj listi potencijalnih partnera, najčešće koristimo metode koje prave jasnu razliku između bilansa i knjigovodstvene vrednosti. Jer, iako su ti pokazatelji korisni, svako od nas ima sopstvenu percepciju vrednosti određenog biznisa, u zavisnosti od strateških ciljeva i pozicije na tržištu. Zbog toga nam je važno da svakoj akviziciji pristupimo kao strateškom potezu, uz temeljnu analizu i dugoročno planiranje. Tržište se značajno promenilo i naša ambicija je jasna – želimo da postanemo među najvažnijim akterima na tržištu, kroz pažljivo planiran interni rast i kontinuirano jačanje naših kapaciteta.



Uroš Manojlović

HEAD OF GROUP FP&A

HOLCIM



Iz našeg dosadašnjeg iskustva, kao kompanija koja je snažno prisutna na lokalnom tržištu, razvili smo model rada u kojem svaki segment ima jasno definisane odgovornosti i teritorijalnu pokrivenost. To nam omogućava da direktno pratimo kretanja na tržištu i da informacije o najtraženijim proizvodima, promenama u potražnji i ponašanju potrošača dobijamo iz prve ruke. Ovakav pristup nam pruža dodatnu prednost u donošenju odluka, jer sve baziramo na realnim i aktuelnim podacima sa tržišta.

S obzirom na to da je tržište dovoljno segmentirano, imamo tačan pregled cena konkurencije po proizvodima. Zna se ko su glavni igrači, kolike su cene, i koji su inputi u proizvodnji. Komponente koje ulaze u proizvod uglavnom su javno dostupne informacije, a u našem biznisu značajan uticaj ima i transport. On često pravi razliku između održivosti i gubitaka, zbog

čega pažljivo analiziramo i te troškove. Kroz dobro upravljanje obrtnim kapitalom dolazimo do slobodnog novčanog toka, koji nam zatim omogućava sprovođenje dodatnih analiza i testova za identifikaciju potencijalnih rizika u poslovanju.

Kada jednom prođemo kroz više transakcija, proces postaje znatno predvidljiviji. Vremenom se razvije osećaj za vrednovanje kompanija, i već nakon prvih cifara možemo da procenimo u kom opsegu se kreće njihova tržišna vrednost. Nema velikih nepoznanica – sve je već poznato, i analizom nekoliko ključnih pokazatelja možemo brzo da sagledamo ukupnu sliku. Ovakav način rada nam štedi vreme i omogućava efikasnije donošenje odluka, jer već imamo postavljene kriterijume i metode na osnovu kojih možemo pouzdano da procenimo potencijalne akvizicije.



Dušan Beočanin

MANAGER

KEARNEY

KEARNEY

Kada prolazimo kroz proces akvizicije, nakon faza kao što su due diligence, pregovori i usklađivanje cene, dolazimo do najvažnijeg segmenta – planiranja koje počinje već od prvog dana. Tu zapravo počinje pravi posao. Svaka industrija nosi svoje specifičnosti, zato je neophodno da napravimo detaljan poslovni plan u kojem sagledavamo sve moguće uticaje, i pozitivne i negativne. Posebno pažnju posvećujemo platama i bonusima – koji model treba zadržati, da li preuzeti pristup firme koja je veća, ili onaj koji više odgovara našim internim vrednostima i kulturi. To što je neka organizacija veća, ne znači automatski da su njeni sistemi nagrađivanja i politike najbolji za novu zajedničku strukturu. Bitno nam je da analiziramo šta konkretno motiviše zaposlene, da sagledamo ravnotežu između posla i privatnog života, broj slobodnih dana, fleksibilnosti i druge faktore koji utiču na zadovoljstvo i angažovanost tima.

Paralelno s tim, radimo na identifikaciji ključnih ljudi, pre svega u menadžmentu, jer su oni nosioci budućih promena. Potrebno je razviti plan zapošljavanja kako bismo nadomestili pozicije koje eventualno ostaju nepopunjene. Poseban izazov jeste prelazak na nove IT sisteme, pa je ključno da na vreme osmislimo kako ćemo obučiti timove za rad u novim uslovima. Drugi deo koji nam je od velike važnosti odnosi se na komercijalni segment – od pozicioniranja ponude na tržištu, kroz portfelj usluga, do određivanja cenovne politike. Način na koji postavljamo cene, kako komuniciramo vrednost proizvoda i kako usklađujemo prodajne strategije sa očekivanjima kupaca, ima direktan uticaj na brzinu realizacije planiranih sinergija i ukupni uspeh integracije.





OD PODATAKA DO ODLUKA KAKO AI OPTIMIZUJE FINANSIJSKE PROCESE?

U vremenu kada količina dostupnih podataka rapidno raste, ključno je kako ih koristimo da bismo doneli brze i precizne poslovne odluke. Veštačka inteligencija predstavlja značajan iskorak u transformaciji finansijskih procesa, omogućavajući automatizaciju, unapređenje tačnosti i predviđanje budućih trendova. AI nije samo alat za analizu – to je pokretač strateških promena u načinu na koji se finansije vode i planiraju.

Kako AI menja tradicionalne pristupe upravljanju finansijama? Koje su najefikasnije primene ove tehnologije i gde se kriju najveće koristi? Panelisti su diskutovali o primerima uspešne implementacije, izazovima u adaptaciji i potencijalu AI da finansijske timove učini bržim, preciznijim i bolje pripremljenim za neizvesnosti tržišta.

Miloš Drača

ADRIATICS SALES DIRECTOR AND SERBIA LEAD
MICROSOFT SOFTWARE



Kada govorimo o ljudima koji vode operativno-finansijska odeljenja, naš prvi savet je da promene krenu od pojedinca. Individualna produktivnost često čini razliku između preopterećenosti i prostora za strateško razmišljanje. Alati zasnovani na veštačkoj inteligenciji, poput onih koji automatizuju svakodnevne zadatke i ubrzavaju obradu informacija, mogu značajno olakšati svakodnevni rad u finansijama. U vremenu kada se bavimo velikim brojem podataka i kompleksnim komunikacionim tokovima, ovakva podrška nam omogućava da brže rešavamo rutinske zadatke i otvaramo prostor za unapređenje ključnih procesa.

Sa druge strane, važno je da AI tehnologije posmatramo realno. Postoji određeni talas entuzijazma i očekivanja, ali važno je da sve nove alate i pristupe testiramo kroz konkretne primene, analiziramo rezultate i gradimo održiva rešenja. U finansijama se posebno ističu oblasti kao što su planiranje budžeta, predikcija i planiranje potražnje. Kada radimo sa kvalitetnim podacima, možemo u kratkom roku doći do značajnih rezultata koji pomažu u donošenju kvalitetnih odluka. Proces donošenja odluka na osnovu podataka postaje efikasniji kada uspešno povežemo tehnologiju, poslovno razumevanje i koordinaciju timova.



Sanja Keranović

DIREKTOR KONTROLINGA, FINANSIJA I IT / CFO
DR. OETKER



U našem svakodnevnom radu sa podacima, veoma je važno da postoji jasno definisana procedura unosa i obrade. Te procedure su već integrisane u sam informacioni sistem, koji je podešen tako da vodi korisnika kroz ispravan unos – od forme do dozvoljenih vrednosti. Sistem je dizajniran tako da, recimo, određeni kodovi moraju biti uneti u unapred definisanom formatu, što automatski smanjuje šansu za grešku. Takođe, postoji ograničen pristup određenim poljima – ne može svako unositi sve podatke, već se tačno zna ko ima koja prava i odgovornosti u sistemu. Na taj način štitimo kvalitet baze i osiguravamo konzistentnost.

Ipak, svesni smo da nijedan sistem nije potpuno otporan na greške, jer je na kraju svaki unos rezultat ljudskog rada. Zato smatramo da je upravljanje kvalitetom podataka proces koji mora biti konstantan. Potrebno je jasno definisati vlasnike podataka – osobe koje su odgovorne za njihovo održavanje, razumeju procese i mogu da identifikuju greške na vreme. Takođe, važno je da se te osobe uključe u kreiranje procedura i pravila unosa, jer upravo oni najbolje znaju šta sistem treba da prepozna kao ispravno. Samo uz dobru organizaciju i jasnu podelu odgovornosti možemo da gradimo pouzdane temelje za analitiku i donošenje odluka.



Miljan Radanović

GENERALNI DIREKTOR

POSITIVE

POSITIVE

Razvoj veštačke inteligencije menja način na koji radimo, a naročito utiče na operativno-finansijske procese. Verujemo da će veština korišćenja AI alata postati sastavni deo svakodnevnog poslovanja i da će biti jednako važna kao što su danas Word i Excel. Kao što smo se nekada učili osnovama rada na računaru, sada je vreme da naučimo kako da komuniciramo sa AI sistemima. Dovoljno je da znamo oblast u kojoj radimo i da znamo kako da formulišemo kvalitetno pitanje – sve ostalo je proces učenja kroz praksu.

Zato sve češće podstičemo kolege da eksperimentišu sa alatima kao što je ChatGPT, čak i u neformalnim, svakodnevnim situacijama. Bilo da se radi o pisanju mejla, pripremi prezentacije, osmišljavanju plana rada ili analizi podataka, veštačka inteligencija može da

ponudi korisne predloge, da skрати vreme i unapredi kvalitet krajnjeg rezultata. Ne očekujemo da odmah svi koriste ove alate za kompleksne poslovne zadatke – dovoljno je da probaju i da sami otkriju gde im to može pomoći.

Kako ljudi počnu da prepoznaju vrednost ovakvih alata, počinje da se razvija i zdrava kultura korišćenja AI tehnologije. Zajedno dolazimo do ideja gde bi mogli da ih primenimo, šta može da se unapredi i koje procese možemo dodatno optimizovati. Umesto da čekamo rešenja odozgo, verujemo u snagu inicijative iz tima – kada svako od nas podeli svoja zapažanja i predloge, dolazimo do konkretnih primena koje prave razliku.



Vladimir Popović

CFO

TRANSFERA

TRANSFERA
TRANSPORT & LOGISTICS

Unutar naše kompanije svaka usluga koju pružamo ima određene specifičnosti. Naši sektori koriste različite interne aplikacije i alate prilagođene konkretnoj vrsti usluge, što nam je u početku dodatno otežavalo kvalitet i pouzdanost izvora podataka. Zbog toga smo se često suočavali sa podacima koji su dolazili u različitim formatima i strukturama, što je otežavalo njihovo jedinstveno prikazivanje i obradu u finansijskom sistemu. Bilo je jasno da moramo pronaći način kako da te informacije prepoznamo, standardizujemo i pretočimo u jedinstvene finansijske zapise.

Krenuli smo sa unapređenjem procesa na način da krajnji korisnici, čak i nesvesno, kroz odabir određenih podataka i popunjavanje polja, zapravo automatski kreiraju kombinacije koje generišu tačne i dosledne zapise u sistemu. Tako, recimo, svaka stavka na fakturi danas u pozadini već nosi unapred definisanu šemu knjiženja, sve do glavne knjige. Na početku, kada su

korisnici imali potpunu slobodu u izboru finansijskih efekata, često su pravili greške koje su kasnije morale da se ispravljaju. Zbog toga smo uveli automatizovane logike, poput onih u sektoru transporta, gde sistem na osnovu osnovnih parametara, kao što su pravni status partnera ili vrsta usluge, sam predlaže odgovarajuće finansijske pozicije.

Naravno, i dalje postoji kontrolni mehanizam koji svakodnevno prati unete podatke. Tim zadužen za kontrolu redovno izdvaja nepravilnosti i proverava tačnost knjiženja. Znamo da nijedan sistem nije savršen bez nadzora, pa smo uveli i određene sankcije u slučajevima kada se prepoznaju ponovljene greške. Cilj nam je da kroz kombinaciju automatizacije i ljudske kontrole obezbedimo stabilan i pouzdan finansijski sistem, koji može da odgovori na kompleksnost naših različitih usluga.



STRATEGIJE ZADUŽIVANJA

OPTIMIZACIJA STRUKTURE DUGA I EFIKASNO UPRAVLJANJE ZADUŽIVANJEM

U savremenom poslovanju, pravilno upravljanje dugom postaje jedan od najvažnijih faktora finansijske stabilnosti i rasta kompanije. Optimizacija strukture zaduživanja omogućava kompanijama da smanje troškove finansiranja, unaprede likvidnost i bolje odgovore na nepredviđene izazove na tržištu. Odluke o zaduživanju zahtevaju duboku analizu i strateški pristup kako bi se balansiralo između rizika i koristi.

Kako izabrati prave izvore finansiranja i prilagoditi ih specifičnostima poslovanja? Koji alati i pristupi pomažu u kontroli troškova duga i praćenju uslova otplate? Tokom panela, učesnici su delili svoja iskustva u izgradnji održivih strategija zaduživanja, ističući značaj transparentnosti, predviđanja i pravovremenog prilagođavanja finansijskog portfolija promenama na tržištu.



Tanja Glišin

ČLAN IO ZA PRIVREDU
RAIFFEISEN BANK



Kada govorimo o tome kako CFO treba da pristupi finansiranju, važno je najpre sagledati šta je predmet finansiranja, koja je konkretna potreba kompanije i zašto ona uopšte postoji. Da li se radi o nečemu standardnom, na koji rok su potrebna sredstva i kakvu vrednost bi ta odluka mogla da donese. Ključno je prvo razumeti šta konkretno to finansiranje može doprineti kompaniji, a zatim analizirati i unutrašnje i spoljašnje faktore koji utiču na takvu odluku.

Interni faktori obuhvataju to kakvu razliku finansiranje može da napravi, koliko se uklapa u ukupnu strategiju kompanije, kakav će imati uticaj na likvidnost i druge ključne finansijske pokazatelje koje CFO redovno prati. Pored toga, neophodno je obratiti pažnju i na širu sliku – globalna kretanja, geopolitički kontekst, makroekonomske pokazatelje – sve ono što može da utiče na uspešnost projekta koji se finansira.

Kada CFO proceni da je kreditiranje prava opcija, preporuka je da se najpre obrati banci. Banka bi trebalo da bude prvi partner upravo zato što već poznaje klijenta, razume njegovo poslovanje i može da pruži objektivan i stručan savet. Bez obzira na to da li se razmatra tradicionalni kredit, projektno finansiranje, faktoring, sindikalni aranžmani ili saradnja sa drugim finansijskim institucijama – banka je ta koja pomaže da se napravi prava konstrukcija finansiranja. Čak i ako klijent izabere neki alternativni izvor, banka može da ponudi prateće usluge i ostane pouzdan oslonac. Zato je važno da se svaka odluka pažljivo razmotri i postavi u kontekst kako interne situacije kompanije, tako i spoljnog tržišnog okruženja.



Vuk Vučević

CEO / PRESIDENT OF THE EXECUTIVE BOARD
ERSTE LEASING



Kada razgovaramo sa klijentima o izboru između fiksne i promenljive kamatne stope, često nailazimo na pitanje koje nije jednostavno ni lako rešivo. To je u velikoj meri i psihološki izazov jer svaka kompanija ima svoj prag rizika koji može da prihvati. Svaka finansijska kampanja nosi sa sobom određeni stepen nesigurnosti, a izbor kamatne stope u velikoj meri zavisi od toga koliko je klijent spreman da nosi taj rizik u skladu sa svojim poslovnim planovima i strategijama.

Kao finansijska institucija, uvek se trudimo da pomognemo klijentima da pronađu rešenje koje najbolje odgovara njihovim potrebama i mogućnostima. Iako razumemo da promenljive kamatne stope mogu delovati privlačno kada su na nižem nivou, u praksi najčešće savetujemo da se opredele za fiksnu stopu. To nam omogućava da zajedno sa njima postavimo stabilne finansijske okvire i predvidljive obaveze, što olakšava planiranje i smanjuje neizvesnost u budućim troškovima.

U krajnjem, naš cilj je da zajedno sa klijentima pronađemo balans između rizika i sigurnosti. Preferiramo da radimo sa onima koji su spremni da izaberu stabilnost i dugoročno planiranje jer verujemo da je to najbolji način da se obezbedi održivost i rast. Kroz naše iskustvo vidimo da klijenti koji se odlučuju za fiksne kamatne stope lakše održavaju finansijsku disciplinu i ostvaruju postavljene poslovne ciljeve, što je i naš primarni zadatak – da im pružimo podršku i sigurnost u procesu finansiranja.



Branimir Spasić

HEAD OF FINANCE DIVISION AND MEMBER OF THE EXECUTIVE BOARD

OTP BANKA



Naša odluka o daljem finansiranju kompanije u velikoj meri zavisi od strukture i prirode njenog poslovanja. Kada je reč o domaćim firmama, često se dešava da je finansijska kontrola koncentrisana u jednoj od kompanija unutar grupe, pa se naše procene vrše sa gledavanjem celokupne situacije te grupe. Sa druge strane, kada imamo posla sa međunarodnim kompanijama koje koriste cash pooling iz inostranstva, to može biti dobar znak jer pokazuje da ih podržava matična firma. Ipak, to nosi i određene rizike, jer u situacijama krize često ostaje neizvesno koliko su te veće kompanije spremne da preuzmu odgovornost i podrže manje članove grupe u rešavanju problema.

Imali smo situacije u prošlosti gde su čak i međunarodne kompanije, nakon što su završile određeni projekat ili poslovni ciklus, jednostavno prestajale da podržavaju svoje podružnice. U tim trenucima se postavlja pitanje koliko su te kompanije spremne da

istraju u rešavanju poteškoća koje se pojave. To nas uči koliko je važno ne samo posmatrati finansijsku snagu kompanije već i proceniti koliko je ozbiljan i pouzdan njihov odnos sa partnerima, kao i spremnost na zajedničko prevazilaženje izazova.

Zato smatramo da je ključ uspešnog finansiranja upravo partnerski odnos između banke i klijenta. Iako smo banka i možda nam je to i u prirodi, iskustvo nam pokazuje da upravo dugoročna saradnja i poverenje mogu biti od presudne važnosti u kriznim situacijama. Periodi poput pandemije ili ratnih sukoba na regionalnom nivou bili su pravi test tog odnosa, ali su nam takođe pokazali da one firme koje imaju izgrađenu saradnju sa bankom lakše pronalaze rešenja i zajednički prevazilaze teškoće. Upravo takav odnos omogućava spremnost za neočekivane situacije i sigurnost u daljem poslovanju.



Slavko Dukić

CFO & EXECUTIVE BOARD MEMBER

INTESA LEASING



Ukoliko tokom kraćeg vremenskog perioda uočimo postojan trend rasta, jedan od finansijskih alata koje možemo koristiti u saradnji sa bankama jesu kamatni swapovi, odnosno zamene kamatnih stopa. Ovaj mehanizam nam omogućava da, ako smo na početku zaduženja imali visoke kamatne stope, kasnije pratimo promene na tržištu i zamenimo ih za niže, čime smanjujemo troškove finansiranja.

Važno je pratiti kretanje kamatnih stopa tokom trajanja kredita jer ponekad može doći do pada kamata, što nam pruža priliku da razmotrimo da li je isplativije nastaviti sa postojećim kreditom ili izvršiti prevremenu otplatu. Pri tome treba imati u vidu da prevremena otplata može nositi dodatne troškove, takozvane troškove premature otplate, koje finansijske institucije naplaćuju radi zaštite od rizika. Ove troškove treba pažljivo izračunati i uporediti sa uštedama koje bismo ostvarili promenom uslova.

Osim swapova, važno je pratiti i likvidnost na duži rok, jer dugoročna stabilnost finansija kompanije ima ključnu ulogu. Jedan interesantan finansijski proizvod koji može pomoći u poboljšanju finansijske strukture jeste „selling leaseback“ model. Ovaj model podrazumeva prodaju osnovnih sredstava, kao što su vozila ili mašine, finansijskoj kompaniji koja ih zatim izdaje firmi na lizing. Time kompanija može pretvoriti nelikvidnu imovinu u gotovinska sredstva, što poboljšava likvidnost i omogućava dalji razvoj poslovanja. Ovakva rešenja su posebno korisna za klijente sa stabilnim poslovanjem koji žele da optimizuju svoje finansijske tokove bez gubitka kontrole nad osnovnim sredstvima.



Miloš Đukanović

HEAD OF FINANCE SERBIA & BOSNIA AND HERZEGOVINA

HENKEL



U našem slučaju, budući da smo razvili proizvodne kapacitete koji opslužuju globalno tržište, promene u svetskoj privredi direktno utiču na naše poslovanje. Svaka kriza, bez obzira na to gde se pojavljuje, za nas predstavlja potencijalni rizik. U poslednje dve godine osetili smo to kroz razne poremećaje, a posebno su izazovni geopolitički rizici, koji ne samo da utiču na logistiku i troškove, već i na planiranje investicija.

Tokom pandemije koronavirusa, nalazili smo se usred investicionog ciklusa, a u isto vreme smo već bili izвозno orijentisani. Takve situacije zahtevaju posebnu pažnju pri donošenju odluka o zaduživanju. Važno je proceniti kako će se globalna kretanja odraziti na lokalno poslovanje i da li postoji prostor za fleksibilnost u finansiranju.

Pored toga, sve izraženiji izazov postaje i dostupnost radne snage. Imamo fabriku u Indiji, gde već duže vreme postoji problem u pronalasku kadrova. Situacija na jugu Srbije trenutno je povoljnija, ali i tamo primećujemo potencijalne rizike. Ovakvi faktori moraju se uzeti u obzir prilikom oblikovanja strategije zaduživanja, jer dostupnost ljudskih resursa direktno utiče na kapacitet realizacije projekata i brzinu povraćaja investicija.



ODRŽIVOST I ESG

KAKO INTEGRISATI ESG PRINCIPE U FINANSIJSKU STRATEGIJU KOMPANIJE?

Integracija ESG principa postaje sve važniji deo modernih finansijskih strategija. Kompanije ne mogu više posmatrati profit kao jedini cilj – održivost i društvena odgovornost postaju standardi koji oblikuju odluke investitora, potrošača i regulatora. Uključivanje ESG faktora u finansijsko planiranje i izveštavanje donosi dodatnu vrednost i dugoročnu otpornost na promene u poslovnom okruženju.

Kako pravilno implementirati ESG kriterijume u strategiju i svakodnevno poslovanje? Koji su konkretni koraci i izazovi na tom putu? Panelisti su govorili o primerima uspešnih praksi, merljivim pokazateljima održivosti i načinu na koji ESG principi doprinose jačanju reputacije i finansijskoj stabilnosti kompanije. Ova tema postaje nezaobilazan deo razgovora o budućnosti finansija i poslovanja u celini.



Nina Mojsova-Kjoseva

HEAD OF CONTROLLING AND ALM DEPARTMENT
SPARKASSE BANK MAKEDONIJA



Kao banka, od 2022. godine zvanično smo usvojili strategiju održivosti koja se temelji na četiri ključna stuba. Ta četiri stuba su korporativno upravljanje, fokus na klijente, dugoročna partnerstva i preduzetnički duh. Ovaj okvir nam pomaže da sve naše aktivnosti uskladimo sa principima održivog razvoja i da delujemo odgovorno prema zajednici i okruženju u kome poslujemo. Verujemo da je ovakav pristup neophodan kako bismo dugoročno gradili poverenje i stvarali vrednost za sve zainteresovane strane.

Kontinuirano ulažemo u edukaciju naših zaposlenih kako bismo ih osposobili za primenu ESG principa u svakodnevnom radu. Znamo koliko je važno da svi u banci budu informisani i angažovani na polju održivosti, jer samo tako možemo kvalitetno da doprinesemo očuvanju životne sredine i društvenom razvoju. Naš portfolio usklađujemo sa državnim nacionalnim strategijama jer smatramo da nijedna banka ne može biti ambicioznija od ciljeva koje država postavi.

Posebno pratimo kako se strategija u Severnoj Makedoniji razvija, gde je cilj do 2040. godine značajno povećanje učešća obnovljivih izvora energije. Važno nam je da procenjujemo da li se ovi nacionalni planovi realizuju prema predviđenom toku, jer od toga zavisi i kako mi kao finansijska institucija usmeravamo svoja ulaganja i podršku. Naš zadatak je da budemo partner koji će svojim aktivnostima doprineti uspešnoj implementaciji ovih ciljeva, ali i da prilagodimo svoje strategije u skladu sa promenama u državnim politikama.



Marina Savić

HEAD OF COMMUNICATIONS FOR ESG, CORPORATE
QUALITY MANAGEMENT AND SUSTAINABILITY
ATLANTIC GRUPA



Mi kao velika kompanija ugradili smo ESG principe u samu srž naše poslovne strategije. U skladu sa tim, nastojimo da ti principi budu primenjeni ne samo unutar naših internih procesa, već i u širem okruženju, kroz čitav lanac vrednosti. To je proces koji iziskuje ozbiljan napor, naročito kada imamo u vidu da sarađujemo sa više od 4000 dobavljača. Da bismo ispunili ciljeve koje smo sebi postavili, morali smo da prepoznamo i sagledamo sve potencijalne rizike i koristi koje proizilaze iz saradnje sa svakim od njih. ESG pristup nije moguće sprovesti selektivno. Ako verujemo u principe održivosti, onda je važno da ih dosledno primenjujemo u svim aspektima poslovanja.

Zato smo tokom ove godine doneli posebnu odluku da, pored postojećeg etičkog kodeksa, uvedemo i dodatni kodeks koji se odnosi isključivo na naše dobavljače. Ovaj dokument postavlja jasna očekivanja u vezi sa poštovanjem ESG standarda i predstavlja obavezan uslov za zaključenje saradnje sa nama. Osim komercijalnih aspekata, dobavljači su u obavezi da potpišu i prihvate ove principe, čime se obezbeđuje šira primena održivog poslovanja. Naša obaveza je da pratimo da li se deklarirane vrednosti zaista primenjuju u praksi. Time ne samo da osnažujemo celokupan lanac, već i gradimo dodatno poverenje potrošača u krajnji proizvod.



Bojana Radović

FINANSIJSKI CONTROLLER
TOYO TIRES



Danas su banke i konsultantske firme već uveliko uvele ESG principe u svoje sisteme, što jasno pokazuje koliko je ta tema postala sastavni deo poslovanja. Kao neko ko dugo radi u oblasti finansija, sa fokusom na operativne sisteme i izveštavanje, ne mogu a da ne napravim paralelu sa periodom kada smo počeli da razmišljamo o Controllingu, pre više od deset godina. Tada je tema Controllinga za mnoge bila nepoznata ili su je doživljavali kao nešto što im nije neophodno. Međutim, kako je vreme prolazilo, Controlling je pro našao svoje mesto u finansijama i danas je nezamenjiv deo svakog ozbiljnog finansijskog sistema.

Na sličan način i ESG, kada je postalo jasno koliki značaj ima za dugoročno i odgovorno poslovanje, ušlo je u fokus finansijskog sektora. Mi koji se bavimo finansijama često predstavljamo stub kontinuiteta i pouzdanosti unutar kompanija. Na nama je da stvari

budu precizno završene u realnom vremenu, što nas prirodno pozicionira i kao važne aktere kada je u pitanju primena ESG standarda. Upravo zato ESG danas postaje sve više povezan sa finansijama, jer bez njegove pravilne integracije ne možemo govoriti o održivom razvoju.

Pored zakonske obaveze da izveštavamo o bilansu i poslovanju, danas kao velika kompanija imamo i obavezu da izradimo i nefinansijski izveštaj koji se odnosi na održivi razvoj. Ovaj dokument mora da prati standarde i bude sastavni deo celokupnog izveštajnog sistema. Smatramo da je to logičan korak ka odgovornijem poslovanju, koji doprinosi transparentnosti i jačanju poverenja svih zainteresovanih strana, od zaposlenih i klijenata do regulatora i šire zajednice.



Maja Jerkić Bogosavljević

HEAD OF ESG
UNICREDIT BANKA



Danas sve veći broj banaka uzima ESG komponente kao relevantan faktor u procesu donošenja odluka o kreditiranju i oceni kredibilitnosti klijenata. Verujemo da će se u godinama koje dolaze taj pristup dodatno razvijati i postajati sve važniji za konkurentnost u domenu finansiranja. Pitanje ESG performansi već sada postaje važan deo razgovora sa klijentima, jer tržište se menja, regulativa se pooštrava, a očekivanja od finansijskog sektora rastu.

Banke su se, moglo bi se reći, prve našle na udaru ovog talasa transformacije, pre svega jer Evropska Unija jasno postavlja prioritete kada je reč o održivosti i odgovornom poslovanju. U tom procesu, mi kao banke, koje sarađujemo sa velikim brojem pravnih lica, morali smo da prilagodimo svoje prakse i politike. ESG nije postao važna tema zato što smo ga sami forsirali, već zato što je sistem u kojem posluje-mo prepoznao njegov značaj i usmerio nas ka dubljoj

integraciji tih principa u svakodnevno poslovanje. Naše bankarske grupacije su vrlo brzo reagovale i počele da razvijaju konkretne mehanizme za procenu ESG rizika i prilika.

Danas svaki klijent u našoj bazi prolazi kroz dodatni sloj ocenjivanja koji uključuje ESG elemente. Za sada to ne znači da neko može biti automatski odbijen za kreditiranje, ali može uticati na uslove pod kojima se finansiranje odobrava. Pitanja koja postavljamo klijentima sve više se odnose na praksu u domenu održivosti, jer pokušavamo da formiramo jasnu sliku o načinu na koji posluju. Veći izazov imamo kod manjih i srednjih preduzeća, gde pristup relevantnim podacima nije uvek jednostavan. Ipak, trudimo se da kroz razgovor, dodatne intervencije i podršku klijentima pomognemo u tom procesu. Naš cilj je da ESG ne bude prepreka, već prilika da zajedno gradimo održiv i dugoročno stabilan poslovni odnos.





Milica Mišković

MANAGING PARTNER
ESG KNOWLEDGE HUB



Često se ESG inicijative percipiraju kao dodatni trošak, nešto što opterećuje poslovanje i usmerava resurse na aktivnosti koje na prvi pogled nemaju direktan finansijski efekat. Međutim, ako nas pitate da li su ESG aktivnosti trošak ili investicija – naš odgovor je jasan. Ne postavlja se pitanje da li je ESG investicija, jer svaka kompanija već ima investicije. Pitanje je da li su određeni dodatni faktori uključeni u ciklus donošenja investicionih odluka i da li na pravi način procenjujemo šta nam takve odluke donose u budućnosti.

U vremenu koje karakterišu intenzivne promene, brojni rizici i pritisci tržišnih tranzicija, važno je da ESG prestane da se posmatra kao obaveza koja mora da se ispuni, a da počne da se integriše kao sastavni deo poslovnog planiranja. Mnoge stvari koje je teško odmah kvantifikovati i pretočiti u brojke ostaju van radara, a upravo one mogu da utiču na dugoročne posledice i učine da donesemo pogrešne poslovne

odluke. Zbog toga preporučujemo kompanijama konkretne alate koji mogu pomoći u donošenju pametnijih investicionih odluka. Jedan od njih je postavljanje internih referentnih vrednosti, kao što je, na primer, interna cena ugljeničnog otiska, pomoću koje možemo da analiziramo svaku aktivnost kroz dodatni parametar održivosti.

Na taj način, ono što su do sada bili skriveni troškovi dobija svoju vrednost i postaje vidljiv deo kalkulacije. Kao što Evropska unija već radi na uspostavljanju konkretnih ekonomskih mehanizama koji se odnose na poreklo i karakter proizvoda i usluga, i kompanije mogu da uvedu slične modele internih ocenjivanja. Kada posmatramo investicije kroz širu sliku, ESG više nije pitanje da li vredi uložiti sada ili kasnije, već postaje logičan nastavak odgovornog poslovanja. Ako razmišljamo o dugoročnom uspehu, onda odgovor mora biti da se u održivost ulaže odmah, a ne tek kada postane zakonska ili tržišna nužnost.



Kristina Subotić

ESG MANAGER
PWC



Kroz naš interni sistem i savetodavni rad sa kompanijama, stekli smo značajno iskustvo u prikupljanju i analizi podataka potrebnih za ESG izveštavanje. ESG okvir predstavlja složen proces koji zahteva pažljivo planiranje, ali uz dobru organizaciju postaje potpuno izvodljiv. Panelisti koji su danas govorili razumeju koliko je važno ovom pitanju pristupiti temeljno i sa razumevanjem. Za one koji se još nisu susreli sa ovim zadatkom, važno je reći da jeste složen, ali ne i nesavladiv. ESG izveštaji obuhvataju tri glavne komponente: zaštitu životne sredine, društvenu odgovornost i upravljanje. Kada govorimo o ekološkom aspektu, fokus je na usklađivanju aktivnosti sa održivim praksama. Društvena odgovornost zahteva pažljivo merenje i jasno postavljene metrike, dok je deo koji se odnosi na upravljanje često lakše organizovati, jer se oslanja na interne politike i strukture kompanije.

U našoj kompaniji razvili smo jasan sistem za prikupljanje podataka koji koristimo kako interno, tako i u radu sa klijentima. Primenjujemo alate i aplikacije koje nam omogućavaju da na sistematičan način beležimo, analiziramo i pripremamo podatke za ESG izveštaje. Imamo direktno iskustvo sa korišćenjem jedne aplikacije koju smo implementirali na regionalnom nivou i pokazala se kao veoma efikasna u praksi. Ne insistiramo na jednoj konkretnoj platformi, ali uvek preporučujemo da proces prikupljanja podataka bude sistemski i jasno strukturisan. Najveći izazov javlja se na samom početku – kada treba napraviti kvalitetnu mapu puta, odabrati koje podatke želimo da pratimo i o kojim temama ćemo izveštavati, zatim uraditi ozbiljnu analizu dostupnih informacija i odrediti ko je zadužen za svaki segment. Tek tada ESG strategija počinje da dobija formu i postaje korisna alatka u donošenju odluka.

VRHUNSKI ANALITIČAR



Kongres PRETVORITE ANALITIČARE U PRAVE BIZNIS PARTNERE MENADŽMENTU

O TRENINGU

Program "Vrhunski analitičar" je specijalizovana akademija za jačanje analitičkih kapaciteta u organizacijama. Cilj programa je povećanje produktivnosti analitičara, razvoj analitičko-logičkog razmišljanja i jačanje njihove uloge kao ključnih biznis partnera menadžmentu. Program kombinuje tehničke alate, analitičke metode i veštine poslovne prezentacije kroz praktičan rad i mentorsku podršku.

SADRŽAJ

- Akademija traje 10 dana i podeljena je u 10 modula po 1 dan:
- Posao analitičara – uloga, veštine i doprinos menadžerima
- Excel – funkcije, pivot tabele, trikovi i prečice
- Grafikoni u Excel-u – bar, line, waterfall, napredne vizualizacije
- Baze podataka – Power Query, SQL, Power BI
- Struktura izveštaja i pisanje poruke – organizacija i isticanje ključnih informacija
- Odabir vizuelizacija – pravilna interpretacija podataka i varijansi
- Unapređenje izveštaja – primeri dobrih i loših izveštaja za menadžere
- Napredni PowerPoint – objekti, animacije, povezivanje sa Excel-om
- Priprema prezentacije za kolegijum – strukturiranje i vizuelizacija podataka
- Prezentacione veštine – storytelling, govor tela, korišćenje AV opreme

CILJNA GRUPA

- Program je namenjen svim zaposlenima koji se bave analizom podataka: analitičarima, HR analitičarima, planerima, specialistima za izveštavanje, controlling, podršku biznisu, FP&A, CRM, business intelligence, data science i data analytics timovima.
- Primena je univerzalna, a posebno je koristan za sektore: finansije, prodaja, proizvodnja, logistika, marketing, nabavka, HR, tehnika, inženjering i projekti.

KORISTI ZA VAS

- Unapredićete tehničke i analitičke veštine neophodne za moderni biznis
- Povećaćete kvalitet, brzinu i preciznost svojih izveštaja
- Postaćete pouzdan biznis partner menadžerima i top menadžmentu
- Savladaćete primenu Excel-a, SQL i Power BI-ja na profesionalnom nivou
- Razvićete veštine efektne prezentacije i uverljivog izlaganja zaključaka

VREDNOST

	Otvorena	In-house
Broj polaznika	1 Pojedinačni polaznik	Do 12 polaznika Grupa polaznika
Sadržaj i dužina	Standardizovan 10 dana	Prilagođava se Vama i Vašoj kompaniji
Mesto i lokacija	Kod nas Fiksirani datumi	Kod vas Fleksibilni datumi, vi birate vreme
Vrednost	3.900 € za jednog polaznika	16.000 € za grupu do 12 polaznika

PRIJAVA

MENADŽMENT CENTAR BEOGRAD
+381 11 3047 126, +381 63 7004 518
office@mcb.rs, www.mcb.rs



CASH FLOW MANAGEMENT

KAKO OSIGURATI FCF U VUCA VREMENIMA?

U vremenu koje karakterišu neizvesnost, složenost i brze promene (VUCA), upravljanje novčanim tokovima postaje ključni izazov za finansijske timove. Obezbeđivanje slobodnog novčanog toka (FCF) nije samo pitanje likvidnosti, već i sposobnosti kompanije da preživi, prilagodi se i nastavi sa rastom u nestabilnom okruženju.

Kako identifikovati i predvideti rizike koji ugrožavaju tok novca? Koje strategije i alati pomažu u optimizaciji upravljanja gotovinom u dinamičnim tržišnim uslovima? Panelisti su podelili svoja iskustva u održavanju stabilnosti finansija, naglašavajući važnost agilnosti, preciznog planiranja i kontinuiranog praćenja ključnih finansijskih indikatora kako bi se osigurao zdrav i održiv cash flow.



Saša Mladenović

DIREKTOR SEKTORA FINANSIJSKIH POSLOVA
KARIN KOMERC



Kada razmatramo da li je pravi trenutak za investiciju, lizing ili outsourcing, odluke donosimo pažljivo, uzimajući u obzir ukupno ekonomsko okruženje i realne potrebe poslovanja. Prošla godina za nas je bila godina pauze kada je reč o kapitalnim ulaganjima. Sve okolnosti su ukazivale da nije pravo vreme za velike investicije – osim u slučajevima kada se radi o projektima koji mogu sami da generišu dovoljno sredstava da pokriju i troškove finansiranja i druge operativne troškove, uz to donesu i očekivani EBITDA efekat. Cene opreme su bile značajno uvećane, ne samo usled inflacije, već i zbog toga što su proizvođači iskoristili globalne okolnosti da dodatno podignu cene. Uz to, imali smo i period izuzetno visokih kamatnih stopa, koje su dostizale i oko 5%. U takvim uslovima, retko koja industrija može da izdrži trošak kapitalne investicije bez ozbiljnog rizika.

Zato danas, kada govorimo o investicijama, zahtevamo da one donesu jasnu, opipljivu upotrebnu vrednost. Nije dovoljno da ideja zvuči atraktivno – ona mora da ima realan potencijal da generiše vrednost i donese konkretan povrat na kapital. Na kraju dana, krajnji cilj svakog ulaganja jeste maksimizacija povrata na sopstveni kapital. Naš pristup je da strateški biramo pravac kojim ćemo doći do tog cilja – pratimo gde možemo da dobijemo najbrži i najstabilniji povrat, u šta vredni usmeriti resurse, i kako da se ta nova vrednost što pre reflektuje u našem poslovanju.



Dragana Jovanović

FINANCE MANAGER, SERBIA & MONTENEGRO
GEBRÜDER WEISS



U poslednjih nekoliko godina, česte krize i geopolitička nestabilnost izazvale su brze i direktne promene u našem poslovanju. Transportna industrija je veoma osetljiva – svaki pad kod klijenata odmah se preliva i na nas. Ako neko smanji proizvodnju, pada i potreba za transportom. Zbog toga smo razvili drugačiji pristup – pažljivije pratimo klijente, analiziramo njihove trendove i pokušavamo da predvidimo potencijalne rizike. Nakon promene menadžmenta, konsolidovali smo poslovanje, jer su nas prethodna loša iskustva sa iznenadnim nestancima klijenata naterala da budemo oprezniji.

Danas imamo jasan sistem praćenja i nedeljnih izveštaja koje finansije dele sa operativom i prodajom. Kolege koje vode klijente prate dinamiku naplate, ali i ukupno ponašanje kupaca. Ako primetimo kašnjenja, odmah istražujemo – da li je reč o sezonskoj oscilaciji, velikoj investiciji ili ozbiljnijem problemu. Dugogodišnji partneri nas obično sami obaveste, ali kod drugih klijenata oslanjamo se na interni sistem ranog upozorenja.

Kada se proceni veći rizik, prelazimo na naredne korake – od upozorenja i reprograma do uključivanja kancelarija za naplatu. Krajem prošle godine počeli smo da primenjujemo predizvršne postupke i već imamo prva pozitivna iskustva. Jedan slučaj iz prethodne godine nas je dodatno naučio – kod dva velika klijenta reagovali smo prekasno zbog nedostatka informacija. Danas znamo da blagovremena reakcija pravi razliku i tu praksu aktivno razvijamo.



Aleksandra Orlović Ljamić

HEAD OF CONTROLLING

TRI O



Kroz mrežu od 36 maloprodajnih objekata širom Srbije, kao i kroz veleprodaju i online kanal, ostvarujemo godišnji promet od oko 27 miliona evra i zapošljavamo više od 300 ljudi. Poslednjih godina prolazimo kroz nekoliko važnih faza transformacije – od organizacionog restrukturiranja, preko softverskog, do finansijskog koje smo nedavno uspešno završili. Kao porodična kompanija, dugo smo se fokusirali isključivo na operativu, beležeći gotovo sve kao trošak i jureći kratkoročne rezultate. Promena je nastupila onog trenutka kada su nas eksterni stručnjaci podstakli da razmislimo o održivosti: „Vodite firmu iz dana u dan, ali njome ne upravljate.“ To nam je otvorilo oči.

Do tada nismo razmišljali o pokazateljima kao što su EBITDA, niti o značaju dugoročnog planiranja i ulaganja. Od trenutka kada smo počeli jasno da razdvajamo operativne troškove od kapitalnih investicija, mnogo bolje razumemo sopstveni poslovni model.

Postalo nam je jasno da ne možemo biti najbolji u svemu – ne možemo paralelno razvijati sopstveni softver, marketing tim, logistiku i dizajn, a da pri tom pariramo firmama koje su specijalizovane upravo za te oblasti. Umesto toga, napravili smo zaokret ka tome da biramo partnere, a ne da pokušavamo sve sami.

U finansijskom smislu, to je značilo i drugačiji pristup planiranju i upravljanju keš flou-om. Naše poslovanje podrazumeva saradnju sa Kinom – proces od porudžbine, avansnog plaćanja, carine, izlaganja robe i prodaje, pa sve do konačne naplate traje oko šest meseci. Taj vremenski raspon često otežava balansiranje obrtnih sredstava. Pored toga, kao tipična porodična firma, često smo donosili odluke srcem – kad se pojavi kvalitetna roba, nismo oklevali da se dodatno zadužimo. Ipak, zahvaljujući izgrađenim odnosima sa bankama, dobijali smo kredite gotovo na telefonski poziv. Danas, uz jasniju strategiju, taj odnos negujemo uz veću finansijsku disciplinu.



Zoran Mijatović

CLUSTER HEAD OF FINANCE

DS SMITH PACKAGING



U našoj kompaniji performanse se ne posmatraju isključivo kroz prizmu kratkoročnih rezultata, već se učinak meri šire – uključuje se srednji i viši menadžment, ali i timovi koji operativno sprovode strategiju. Kompanijski ciljevi definišu se kroz jasno postavljene KPI-jeve, koji služe kao alat za upravljanje učinkom, ali se oni ne gledaju samo kao „brojevi na papiru“. Umesto da jurimo ciljeve po svaku cenu, fokus je na tome kako su oni postignuti. Time se izbegava praksa da se na kraju finansijskog perioda „pumpaju“ rezultati – bilo tako što se veštački odlažu plaćanja dobavljačima, bilo forsiranim naplatama od kupaca. Takva taktika može kratkoročno dati

željeni rezultat, ali dugoročno pravi problem i remeti poslovnu stabilnost.

Zato se kod nas analizira kretanje KPI-jeva u periodu od prethodnih 12 meseci. Ova praksa omogućava da se vidi šira slika i prepozna kontinuitet u rezultatima, a ne samo trenutni skokovi ili padovi. Poseban akcenat stavlja se na doslednost i održivost poslovnih odluka – važno je da se efekti mogu ponoviti, skalirati i osloniti se na njih i u narednim kvartalima. Na taj način stvaramo poslovno okruženje u kom se vrednuje dugoročna stabilnost, a ne improvizacija, i gde su KPI-jevi zaista alat za unapređenje, a ne sredstvo za „ušminkavanje“ završnog računa.





BUDUĆNOST CONTROLLINGA KAKO CONTROLLING EVOLUIRA U POSLOVNOG SAVETNIKA CFO-A?

Uloga controllinga sve se više pomera sa tradicionalnog prikupljanja i analize podataka ka aktivnom uključivanju u donošenje poslovnih odluka. Controlling postaje ne samo mehanizam za kontrolu troškova, već i partner u strateškom vođenju kompanije, pomažući CFO-u da bolje razume izazove i prilike koje tržište donosi. Ova transformacija donosi nove zahteve u vidu veština, alata i procesa koji podržavaju efikasnije donošenje odluka.

Kako controlling postaje strateški saveznik u upravljanju poslovanjem? Koje promene su neophodne da bi finansijski timovi mogli da pruže relevantne i pravovremene preporuke? Sa panelistima smo diskutovali o primerima iz prakse, naglašavajući značaj proaktivnog pristupa, korišćenja savremenih tehnologija i usklađivanja controllinga sa širim poslovnim ciljevima kompanije.



Biljana Blagojević

CFO ZA ZAPADNI BALKAN-ČLAN IZVRŠNOG ODBORA
MORAVACEM



Kod nas je controlling visoko pozicioniran u organizacionoj strukturi i ima stratešku ulogu u poslovanju. Svesni smo da se profili ljudi koji se bave controllingom značajno razlikuju u odnosu na ono što je nekada bilo standard – više ne govorimo o funkciji koja je fokusirana samo na izveštavanje i obradu brojeva. Želimo da controlling bude mnogo više od toga. Za nas, to je funkcija koja duboko razume biznis, učestvuje u njegovom razvoju i prenosi jasnu finansijsku sliku celokupnog poslovanja. Verujemo da controller treba da komunicira sa svim odeljenjima, da razume šta se dešava u operativi, ali i da zna kako te informacije da pretoči u jasan pravac delovanja.

Naš cilj je da controlling aktivno učestvuje u definisanju sledećih koraka – da bude u poziciji da pomogne menadžmentu u donošenju odluka koje oblikuju dugoročnu budućnost kompanije. Često su naši controleri prisutni na sastancima sa top menadžmentom i to ne zato što prenose brojke, već zato što kroz brojke daju smisao onome što se događa u poslovanju. Očekujemo od njih da prepoznaju potencijale za rast, da razmišljaju strateški i da istovremeno razumeju širu sliku i sitne detalje. Za nas, controller više nije samo neko ko prati budžete i izveštaje – to je poslovni partner koji zna kako se razvija firma i koji zna da pokaže pravac kojim treba ići.



Nataša Vuca

DIREKTOR CONTROLLINGA
MAXBET



U našoj kompaniji controlling nije samo podrška, već predstavlja strateškog partnera biznisu. Zajedno sa kolegama iz različitih sektora gradimo temelje za kvalitetnije poslovno odlučivanje. Trenutno se nalazimo u fazi modernizacije procesa planiranja i uvođenja novih alata koji će dodatno unaprediti preciznost i brzinu donošenja odluka. Verujemo da controlling mora da bude aktivno uključen u sve ključne poslovne tokove, sa zadatkom da predvidi promene, razume trendove i pruži pravovremene preporuke.

Od ljudi u controllingu očekujemo više nego ranije – da razmišljaju unapred, da budu proaktivni i da razumeju širu sliku poslovanja. Reporting više nije dovoljan. Danas je važno ispričati priču koja stoji iza brojeva, objasniti šta se dešava, zašto se dešava i šta je sledeći korak. Kontroler mora da razume kako poslovne aktivnosti utiču na ključne pokazatelje i da zna da te informacije pretvori u korisne smernice. Upravo ta sposobnost da povežemo brojke sa kontekstom poslovanja čini controlling pravim partnerom menadžmentu.

U poslednjih nekoliko godina, kako se kompleksnost tržišta povećava, tako se i naša interna očekivanja menjaju. Imamo tri različita forecast ciklusa, što znači da se obim posla značajno uvećao. Ipak, trudimo se da ljudima maksimalno olakšamo proces kroz automatizaciju i digitalizaciju alata koje koristimo. Svesni smo da brzina nije dovoljna bez kvaliteta, i zato nam je važno da controlling tim ima jasno postavljene prioritete, dobru podršku u alatima i pristup informacijama koji omogućavaju brzo reagovanje u dinamičnom okruženju.



Ivana Stanisavljević

HEAD OF FINANCE
SARANTIS GRUPA



Uloga kontrolora danas je značajno drugačija nego što je bila pre deset godina. Nekada smo se dominantno bavili izveštavanjem i analizom istorijskih podataka, oslanjajući se isključivo na retrospektivu poslovanja. Danas, međutim, controlling se sve više okreće budućnosti i strateškom planiranju. Ne analiziramo samo šta se dogodilo, već pokušavamo da razumemo gde idemo i kako možemo unaprediti poslovne procese. Ključno je da imamo duboko razumevanje samog biznisa kako bismo mogli da pružimo konkretne smernice i podršku u donošenju odluka koje imaju dugoročan značaj za kompaniju.

Profitabilnost je i dalje jedna od najvažnijih komponenti našeg rada, ali smo spremni da je u određenim trenucima žrtvujemo ukoliko to donosi dugoročnu korist. Na primer, kada imamo strateške inicijative koje zahtevaju ulaganja ili drugačije pristupe tržištu, ponekad ćemo svesno odustati od kratkoročne dobiti

kako bismo ostvarili trajnije rezultate. To podrazumeva temeljnu saradnju sa kolegama iz prodaje i drugih sektora, kako bismo zajedno sagledali sve aspekte određene poslovne odluke. Naš zadatak nije samo da izračunamo brojke, već da ih stavimo u pravi kontekst i pomognemo timu da prepozna šire mogućnosti.

Controlling danas mora biti u korak sa tržišnim trendovima, jer odluke koje donosimo nisu izolovane od okruženja u kom poslujemo. Pratimo ponašanje potrošača, promene u konkurenciji, regulatorne zahteve, ali i unutrašnje potencijale koje kompanija ima. Zbog svega toga, controlling postaje jedan od ključnih stubova poslovanja, funkcija koja mora biti aktivno uključena u najvažnije strateške rasprave. Naša pozicija u firmi mora biti jasno definisana i prepoznata kao važan saveznik menadžmentu u donošenju održivih i pametnih odluka.



Ivana Kappenmann

PARTNER & CHIEF FINANCIAL OFFICER
VEGA IT



Verujemo da analiza sama po sebi nije dovoljna – ono što je važno jeste da controlling ima stvarni uticaj na poslovne odluke. Kvalitet i relevantnost informacija koje dolaze iz controllinga određuju koliko će te analize zaista biti korisne menadžmentu. Naš cilj je da controlling ne bude pasivna funkcija koja samo saopštava brojeve, već aktivni učesnik u donošenju odluka, neko ko zna da prepozna pravu informaciju u pravom trenutku i stavi je u širi poslovni kontekst.

Controlling svoju pravu poziciju u organizaciji zauzima onda kada je u stanju da ponudi strateški okvir odluke. To znači da ne reagujemo samo na ono što se trenutno dešava, već pokušavamo da razumemo šta nas to danas vodi ka nečemu važnom sutra. Kada znamo zašto se nešto implementira i kakav efekat želimo da postignemo na duži rok, tada naš rad ima pravu vrednost. U tom smislu, controlling mora da

bude povezan sa svim poslovnim jedinicama i da se razvija u skladu sa brzinom kojom se menja i samo tržište.

Okolnosti u kojima poslujemo su dinamične – promene se dešavaju iz dana u dan. Očekivanja od nas kao finansijske funkcije, a posebno od controllinga, konstantno rastu. Zato nam je neophodno da budemo prilagodljivi, da razumemo biznis do srži i da znamo kako da interpretiramo podatke koje prezentujemo menadžmentu. Podaci su temelj svega što radimo, ali tek kada ih ispravno razumemo i povežemo sa realnim izazovima i mogućnostima, možemo ih pretvoriti u prave poslovne smernice. Naš zadatak je da obezbedimo stabilnost kroz jasnoću, ali i da budemo dovoljno fleksibilni da prepoznamo trenutak za promenu pravca kada je to potrebno.



UPRAVLJANJE TROŠKOVIMA OPTIMIZACIJA TROŠKOVA KROZ EFIKASNO UPRAVLJANJE RESURSIMA I PROCESIMA

U današnjem poslovnom okruženju, efikasno upravljanje troškovima postaje neophodno za održavanje konkurentnosti i profitabilnosti. Optimizacija troškova nije samo smanjenje rashoda, već pažljivo balansiranje između ulaganja u rast i kontrole operativnih izdataka. Pravilno upravljanje resursima i procesima omogućava kompanijama da ostvare bolje rezultate bez ugrožavanja kvaliteta ili inovacija.

Koji su najefikasniji pristupi za identifikaciju i kontrolu nepotrebnih troškova? Kako uskladiti finansijske ciljeve sa potrebama poslovanja i tržišta? Panelisti su govorili o praktičnim strategijama i alatima koji pomažu u praćenju troškova, unapređenju procesa i donošenju odluka koje doprinose dugoročnoj održivosti poslovanja.



Bojan Pavlović

BPC SITE TIGAR TYRES
MICHELIN



U svakodnevnom poslovanju trudimo se da podstičemo odgovornost i inicijativu svih zaposlenih, bez obzira na njihovu poziciju. Koristimo tradicionalne alate koji su u upotrebi na nivou cele grupacije, ali ono što pravimo dodatnom vrednošću jeste uključivanje svih – od menadžmenta do operatera – u procese optimizacije i unapređenja. Ohrabrujemo ljude da dele svoje predloge, posebno kada je reč o štednji resursa, povećanju efikasnosti i podizanju nivoa bezbednosti u svakodnevnom radu. Takav pristup nam omogućava da identifikujemo praktična rešenja koja dolaze direktno iz proizvodnih i operativnih celina, što često dovodi do najkonkretnijih i najodrživijih rezultata.

Pored toga, formirali smo posebne timove koji se bave specifičnim temama kao što su bezbednost na radu i energetska efikasnost. Kroz tzv. koaliciju za bezbednost trudimo se da potencijalne probleme sagledamo na vreme i da reagujemo preventivno, a ne tek kada se nešto desi. Na isti način funkcioniše i tim za energetska efikasnost koji prati potrošnju i predlaže konkretne korake za njeno smanjenje. Kroz ovakve inicijative ne samo da smanjujemo troškove, već gradimo i kulturu u kojoj se svi osećaju kao deo šire slike i doprinose unapređenju poslovanja.



Bojan Đorđević

FINANSIJSKI DIREKTOR
PLATTNER



Digitalni troškovi, ma koliko na prvi pogled delovali mali, mogu imati ozbiljan uticaj na ukupno poslovanje. Svi mi danas poslujeemo u digitalnom okruženju i redak je proces koji nije na neki način automatizovan. Kada pogledamo unazad, teško nam je da poverujemo kako smo ranije uspevali da vodimo poslove bez svih ovih digitalnih alata. Gotovo svaka kompanija danas koristi aplikacije i softverska rešenja koja pokrivaju različite oblasti – od računovodstva, preko logistike, do prodaje i administracije. Kako rastemo i kako se sistemi razvijaju, tako se povećava i broj tih rešenja, a samim tim i složenost načina na koji radimo. Ono što se ranije rešavalo ručno, danas je nezamislivo bez automatizacije, a pitanje je kako bi mnogi procesi uopšte funkcionisali bez nje.

Zato smo odlučili da uvedemo red u našu digitalnu infrastrukturu. Prvo smo napravili potpuni popis svih aplikacija i softverskih licenci koje koristimo. Krenuli smo od osnovnih stvari i analizirali ko koristi koji alat, koliko često, i da li zaista postoji potreba da svaka licenca ostane aktivna. Na osnovu toga smo napravili sistematizaciju i definisali pravila. Uveli smo mehanizme automatskog odjavljivanja korisnika koji su neaktivni više od nekoliko minuta, što nam je već u startu donelo konkretne uštede. Na taj način ne samo da pratimo i kontrolišemo troškove, već uvodimo red i odgovornost u svakodnevno korišćenje digitalnih resursa, čime čuvamo i budžet i stabilnost sistema.



Biljana Gložanski-Popov

SENIOR FINANCIAL CONTROLLER
ADM SOJAPROTEIN



Kada govorimo o automatizaciji, polazimo od toga da najpre moramo detaljno razumeti koji su to segmenti poslovanja u kojima se troši najviše vremena i gde je angažovan veći broj ljudi na rutinskim zadacima. Na osnovu toga pravimo razliku između onih procesa koji imaju potencijal da budu automatizovani i onih gde je prisustvo čoveka i dalje neophodno. Automatizaciju gledamo kao alat koji nam pomaže da oslobodimo resurse, ubrzamo tokove i smanjimo greške, ali pažljivo vodimo računa da ne izgubimo ljudsku kontrolu tamo gde je ona važna za kvalitet ili preciznost. Naš cilj nije potpuna zamena čoveka tehnologijom, već optimalno raspoređivanje kapaciteta.

U svakom slučaju, ljudski faktor ostaje nezamenjiv u onim poslovnim procesima koji zahtevaju procenu, fleksibilnost i odgovornost. Postoje situacije u kojima čovek može da primeti nijansu, razliku ili kontekst koji automatika jednostavno ne prepoznaje. Zbog

toga ne zanemarujemo značaj prisutnosti zaposlenih, posebno u kontrolnim tačkama, kao i tamo gde se obavlja nadzor nad automatizovanim sistemima. Iako je većina naših procesa automatizovana, ostavili smo prostor da čovek ostane ključni deo u odlučivanju i intervenciji kada je to potrebno.

Održavanje automatizovanih sistema je značajna stavka u našem poslovanju. Da bismo ga držali pod kontrolom, u saradnji sa tehničkim sektorom razvili smo pristup koji podrazumeva plansko budžetiranje troškova održavanja. Fokusiramo se na prediktivno održavanje, koje nam omogućava da ranije identifikujemo potencijalne kvarove i da ih rešimo pre nego što izazovu veće probleme ili prekide u radu. Na taj način izbegavamo iznenadne troškove i stvaramo stabilnije i predvidivije uslove za rad, bez stresa i neplaniranih zastoja.



Mina Vuković Ćurčić

DIREKTOR FINANSIJA
ENTERIJER JANKOVIĆ



Mi poslujemo kao izvozno orijentisana kompanija i trenutno nemamo izazova sa tokovima gotovine – sve funkcioniše stabilno. Ipak, svesni smo da nas u narednom periodu očekuju pritisci na troškove. Kada radimo na postojećim projektima, već imamo jasnu sliku o cenama sirovina, logistike i proizvodnje. Međutim, kada razvijamo proizvode od nule, bez prethodne strukture, suočavamo se s višim stepenom neizvesnosti i većim potrebama za planiranjem.

Zato smo najpre rešavali osnovne stvari. Proširili smo kontni okvir kako bismo preciznije razumeli strukturu troškova i tačno znali gde novac odlazi. Paralelno s tim, uvodimo ERP sistem, ali znamo da softver sam po sebi ne donosi rezultate ako iza njega ne stoji red,

tačnost i smislen način rada. Važno nam je da svaka brojka ima značenje i da finansije ne posmatramo kao pasivan prikaz stanja, već kao sredstvo za unapređenje poslovanja.

Svaki novi projekat sa sobom nosi rizik – od promene uslova sa dobavljačima do neplaniranih kašnjenja. Zato troškovima pristupamo promišljeno, sa planovima koji mogu da izdrže promene i ostanu stabilni i u nepredviđenim okolnostima. Umesto da reagujemo kada je kasno, trudimo se da unapred sagledamo šta nas čeka i pripremimo se na pravi način.



Filip Milojević

FINANCE AND CONTROLLING MANAGER
MATIKON
MATIKON

Za nas su ljudi temelj svakog uspešnog poslovnog koraka. Trudimo se da ih uključimo u što više procesa i odluka jer verujemo da najbolje ideje dolaze upravo od onih koji svakodnevno rade i poznaju sistem iznutra. Naša poslovna kultura počiva na MPS filozofiji rada, koja podrazumeva aktivno uključivanje zaposlenih u unapređenje procesa i traženje načina za efikasnije funkcionisanje. Kroz specijalizovanu internu platformu, svi zaposleni imaju mogućnost da predlože konkretna rešenja za optimizaciju poslovanja i smanjenje troškova. Neki od predloga dovode do konkretnih ušteda, dok neki doprinose kvalitetu i boljoj organizaciji bez nužno finansijskog efekta, ali su jednako vredni.

Zaposlene podstičemo da aktivno razmišljaju i učestvuju u razvoju firme kroz finansijsku stimulaciju – ako njihova ideja dovede do uštede, 10% te uštede nakon detaljne evaluacije ide upravo njima. Na taj način ih

motiviramo da razmišljaju dugoročno i prepoznaju važnost sopstvenog doprinosa. Dodatno, konstantno ulažemo u obuke i razvoj zaposlenih. Svesni smo da znanje koje danas steknu može doneti rezultate tek za dve ili tri godine, ali zato planiramo unapred i ne posmatramo obuke kao trošak, već kao investiciju u održivost i snagu kompanije u godinama koje dolaze.

Kroz te obuke, zaposleni lakše prepoznaju u kojim delovima poslovanja mogu da doprinesu svojom idejom, iskustvom i znanjem. Uče da razmišljaju šire, sagledavaju procese iz više uglova i prepoznaju mesta u kojima mogu da iniciraju promene. Njihov dalji profesionalni razvoj, kao i potencijal za napredovanje, često zavisi upravo od toga koliko su spremni da doprinesu, razmišljaju proaktivno i preuzmu odgovornost. Takav pristup nam omogućava da gradimo organizaciju koja se oslanja na timski duh, inicijativu i poverenje u znanje i predanost svojih ljudi.





CFO I OSIGURANJE

KAKO ZAŠTITITI KOMPANIJU OD NEPREDVIĐENIH FINANSIJSKIH UDARA?

Neizvesnost poslovnog okruženja donosi brojne rizike koji mogu značajno ugroziti finansijsku stabilnost kompanije. Uloga CFO-a danas prevazilazi tradicionalno upravljanje budžetom i uključuje strateško planiranje zaštite imovine i likvidnosti. Pravovremeno prepoznavanje rizika i odgovarajuće osiguranje postaju ključni elementi u održavanju kontinuiteta poslovanja i minimiziranju posledica nepredviđenih događaja.

Koji su najefikasniji načini da se finansijski rizici identifikuju i adekvatno pokriju? Kako uskladiti osiguranje sa poslovnim strategijama i potrebama kompanije? Panelisti su podelili svoja iskustva u implementaciji sigurnosnih mreža kroz različite vrste osiguranja, naglašavajući važnost proaktivnog pristupa i saradnje finansijskih i pravnih timova u cilju zaštite kompanije.



Dr Igor Zorić

DIREKTOR SLUŽBE ZA UPRAVLJANJE
RIZICIMA I KONTROLING
TRIGLAV OSIGURANJE



Naša uloga kao CFO-a počinje od obezbeđivanja finansijske stabilnosti kompanije. To podrazumeva blisku saradnju sa ostalim sektorima, jer samo zajedno možemo da osmislimo strategije koje su održive i usmerene ka dugoročnim rezultatima. Finansije nisu izolovana oblast – one moraju da budu temelj na kojem gradimo buduće projekte, uz pažljivo balansiranje između rasta i sigurnosti.

Za nas je ključno da budemo sposobni da planiramo sa preciznošću, da sagledamo potencijalne rizike i da postavimo prava pitanja u pravom trenutku – posebno ono najvažnije: „Šta ako?“ Zbog toga razvijamo projekcije modele koji uzimaju u obzir različite scenarije, povezuju se sa ljudskim kapacitetima i omogućavaju da donosimo odluke koje su otporne na promene. Kroz taj savetodavni pristup, CFO postaje partner poslovanju – neko ko ne razmišlja samo o brojkama, već o održivom pravcu u kom se kompanija razvija.

Svesni smo koliko je važno imati pouzdanog partnera i kada je u pitanju osiguranje. Naša saradnja sa tim sektorom nije sporedna – ona je važan deo našeg ukupnog pristupa rizicima. U vremenima neizvesnosti, poput kriza ili pandemija, neophodno je da budemo spremni da se prilagodimo. Upravo u takvim trenucima, CFO mora da ima jasnu sliku, da donosi prave odluke brzo i da obezbedi kontinuitet poslovanja bez gubitka tempa ili fokusa.



Mirjana Garapić Zakanyi

ČLAN IZVRŠNOG ODBORA
MILENIJUM OSIGURANJE



Kada govorimo o rizicima, važno je da budemo svesni da osiguranje može da preuzme određene aspekte zaštite u zavisnosti od toga o kojim proizvodima je reč i koliko su oni lokalizovani za naše tržište. To direktno određuje obim zaštite koji možemo pružiti našim klijentima. Na primeru sajber napada, situacija je jasna – više nije pitanje da li ćemo biti meta napada, već kada će se to dogoditi i koliko ćemo biti spremni da brzo i efikasno odgovorimo. Bez obzira na to kako se kompanija ponaša, važno je da postoji sistem koji prepoznaje pravila odgovornog poslovanja i upravljanja. U tom okviru, uloga osiguranja jeste da bude poput kišobrana koji pruža podršku, sredstva i sigurnost – dodatni sloj zaštite u trenucima kada je najpotrebniji.

Zato je važno da već u startu postignemo dogovor o osnovnim uslovima koje kompanija treba da ispuni kako bi uopšte bila zaštićena. To je suština partnerskog odnosa. Naš cilj je da zajedno prepoznamo i otklonimo rizična ponašanja – kao što su nemarnost, nepažnja ili ignorisanje dobrih poslovnih praksi – i da postavimo jasne standarde zaštite. Kada se takvi koraci preduzmu, osiguranje dolazi kao podrška koja može efikasno da odgovori na napade i obezbedi dodatnu sigurnost. Na taj način štitimo sve naše osiguranike i pripremamo se da u kriznim situacijama reagujemo brzo, odgovorno i sa što manje posledica.



Dragana Vulović

DIREKTOR CONTROLLINGA
WIENER STÄDTISCHE OSIGURANJE



Kao CFO-ovi, nismo neposredno uključeni u prodaju ili samu proizvodnju, i ne možemo direktno doprineti tim procesima. Međutim, naša odgovornost leži u tome da osvestimo koliko su promene i neizvesnosti sastavni deo svakodnevnog poslovanja. Koliko god pažljivo planirali projekte i strateške pravce za godinu pred nama, ne možemo ignorisati činjenicu da tržište više nije stabilno i predvidivo. U proteklim godinama doživeli smo niz šokova koji su duboko uticali na sve sektore privrede. U takvim okolnostima, vođenje kompanije se ne oslanja samo na plan, već i na sposobnost da reagujemo brzo, da donosimo odluke koje štite biznis i obezbeđuju njegov kontinuitet.

Upravo zato, smatramo da je upravljanje rizicima jedno od najvažnijih pitanja sa kojima se svakodnevno suočavamo. Moramo biti spremni da sagledamo šta sve može da se dogodi i da zajedno sa svojim timovima pripremimo strategije koje nas štite. To počinje jasnim pitanjem: koji rizik treba da preuzmemo kako bismo se zaštitili? Kada znamo odgovor na to pitanje, lakše prepoznavamo koje rizike možemo da prihvatimo i kako da ih kontrolišemo. Osiguranje u tom procesu ima važnu ulogu – ono je sastavni deo našeg pristupa upravljanju rizicima. Kao industrija, imamo zadatak da pomažemo kompanijama da dugoročno smanjuju izloženost i jačaju otpornost u vremenu koje zahteva prilagodljivost i promišljenost.



Marko Fatić

CFO
UNIQA OSIGURANJE



Kada govorimo o ulozi CFO-a, važno je da sistematično sagledamo šta ta pozicija zapravo podrazumeva. Prvi i osnovni zadatak jeste da budemo oslonac kada je reč o finansijama – da imamo precizan pregled nad svim što se dešava unutar kompanije, kako bismo mogli da donosimo odluke koje obezbeđuju stabilnost. To znači da razumemo svaki tok novca, da pratimo efikasnost, troškove i prihode, i da znamo tačno gde se nalazimo u svakom trenutku. Upravo taj sveobuhvatni pregled finansija daje nam sposobnost da pravovremeno reagujemo i postavimo zdrave temelje za rast.

Druge važna komponenta naše uloge jeste kontrolna dimenzija, posebno izražena u industriji osiguranja. Mi smo prva linija odgovornosti kada je u pitanju tačnost i pouzdanost izveštaja, i kao takvi, usmeravamo način na koji se pristupa eksternim i internim

zainteresovanim stranama. Naš zadatak je da obezbedimo poverenje kroz odgovorno i precizno izveštavanje, ali i da postavimo standarde prema kojima će se meriti poslovna ispravnost i transparentnost. Biti CFO znači biti čuvar integriteta finansijskih informacija.

Treći stub uloge CFO-a jeste razvojna i edukativna funkcija. Kroz donošenje strateških odluka, mi određujemo u kom pravcu će se kretati budžet, da li ćemo ulagati u konkretne projekte, u razvoj proizvoda ili u poboljšanje uslova rada zaposlenih. Paralelno s tim, važna je i naša sposobnost da gradimo znanje unutar organizacije – da osnažimo timove, učimo jedni od drugih i razvijamo kulturu u kojoj je znanje osnova napretka. U tom smislu, CFO ne predstavlja statičnu funkciju već jednu fleksibilnu ulogu koja se menja zajedno sa firmom, postavljajući jasne ciljeve i kreirajući uslove za održiv razvoj.





CFO 2030

KAKO DA CFO RAZVIJA TIMOVE, PRIMENJUJE NOVE TEHNOLOGIJE I VODI ORGANIZACIJU KROZ PROMENE?

U narednoj deceniji, uloga CFO-a biće značajno drugačija nego danas. CFO ne samo da će morati da vodi finansijske funkcije, već i da bude lider promena, koji razvija svoje timove, integriše napredne tehnologije i kreira agilne organizacione strukture. Izazovi budućnosti zahtevaju strateški pristup i stalno usavršavanje kako bi finansijski lider mogao da odgovori na dinamične zahteve tržišta i kompanije.

Kako razvijati timove spremne za nove tehnologije i digitalnu transformaciju? Koji alati i pristupi će omogućiti CFO-u da uspešno vodi organizaciju kroz neizvesne i kompleksne promene? Panelisti su govorili o trendovima, primerima dobre prakse i ključnim veštinama koje CFO mora da poseduje kako bi bio stub uspeha u godinama koje dolaze.



Verica Teofilović

DIREKTORKA ZA FINANSIJE I RIZIKE MK GROUP
MK GROUP



U današnjem poslovnom okruženju, uloga finansijskog direktora daleko prevazilazi tradicionalne okvire. Mi više nismo samo čuvari imovine i oni koji paze na brojke. Danas od nas zavisi i kako će kompanija komunicirati, kako će se pozicionirati na tržištu i kako će donositi odluke koje kombinuju kratkoročne rezultate sa dugoročnim ambicijama. U tom smislu, mi balansiramo između različitih funkcija unutar firme – između operativa i strategije, između brzih odluka i promišljenih ulaganja. Naš zadatak je da stvorimo sistem u kom je kompanija stabilna, ali i spremna da se razvija – poput broda koji jasno zna gde ploviti i ima posadu koja zna svoje uloge.

Da bismo sve to uspešno postigli, važno je da postavimo jasne prioritete i da pratimo merljive pokazatelje uspeha, i u sadašnjem trenutku i kroz vreme. Likvidnost, zadržavanje talenata, izgradnja održivih poslovnih modela – sve su to teme koje pažljivo pratimo. Koristimo scenarije i analize rizika da bismo razumeli kuda nas određene odluke mogu odvesti i na osnovu toga procenjujemo da li i kada ući u investiciju. Takođe, važno nam je da razumemo ne samo finansijsku vrednost tih ulaganja, već i dugoročne koristi koje će one doneti. Ključ u svemu tome jeste kvalitetna komunikacija – trudimo se da budemo jasni, precizni i otvoreni, ali jednako tako očekujemo isto od svih svojih kolega. Samo uz poverenje i međusobno razumevanje možemo doći do rešenja koje je dobro za celu organizaciju.



Kristina Bukilić

DIREKTORICA SEKTORA FINANSIJA
I RAČUNOVODSTVA
ERSTE BANKA AD PODGORICA



Uloga CFO-a prolazi kroz duboku i sveobuhvatnu transformaciju. Danas se sve češće kaže da CFO postaje „future officer“, i to nije samo moderna fraza, već stvarna potreba savremenog poslovanja. I dalje ostajemo odgovorni za troškove, budžete, bilanse i finansijsku stabilnost, ali naš zadatak više nije samo da reflektujemo prošlost, već da pomognemo kompaniji da se pripremi za budućnost. U okruženju koje je sve kompleksnije, a promene sve brže, od nas se očekuje da prepoznamo pravce razvoja, da osiguramo stabilnost modela poslovanja i da u strateškom dijalogu budemo ključni akteri kada se donose odluke o alokaciji kapitala. Vlasnici, klijenti, zaposleni – svi očekuju da finansijska funkcija pruži odgovore na pitanja koja se tiču dugoročnog rasta, održivosti i vrednosti.

U tom procesu, funkcija finansija se širi i preuzima sve više nadležnosti. Mnoge oblasti koje ranije nisu bile deo našeg sektora, sada se integrišu u naš rad – od tehnologije, preko analitike, pa sve do segmenta ljudskih resursa koji se sve češće posmatra i kroz finansijsku perspektivu. Da bismo ostali relevantni u narednim godinama, radimo na tome da naš tim razvije veštine koje se odnose na rad sa podacima, razumevanje tehnologije i donošenje odluka na osnovu analitičkih modela. Naš cilj je da finansije budu pokretačka snaga kompanije, sposobna da razume izazove vremena i da oblikuje put kojim ćemo ići – ne samo kao čuvari bilansa, već kao strateški partneri koji doprinose održivom uspehu cele organizacije.



Dejana Backović

FINANSIJSKI DIREKTOR GRUPE
KAPPA STAR GROUP



Finansije su srce svakog preduzeća, jer pružaju celokupnu sliku o tome šta se dešava u organizaciji. Davno smo prevazišli vreme kada se o našem sektoru govorilo kao o administraciji koja se bavi brojkama i papirologijom. Danas ne postoji važna odluka u firmi koja može da se donese bez angažovanja finansija. Naš zadatak nije da samo reagujemo, već da budemo uključeni u svaki poslovni proces – od samog početka. Aktivno učestvujemo u strateškim diskusijama, sarađujemo sa ostalim sektorima i trudimo se da finansijski osvetlimo sve inicijative, kako bismo obezbedili stabilan i održiv rast.

Pre nekoliko godina, odlučili smo da uđemo u jedan dugoročan i ozbiljan proces transformacije. Ne bismo to nazvali projektom, jer se ne radi o nečemu što ima jasan početak i kraj – to je više put koji i dalje traje. Krenuli smo od izazova sa podacima: iako smo već imali veliku i relativno uređenu bazu, shvatili smo da način na koji koristimo te podatke nije dovoljno

efikasan. Analitički standardi u okviru naše grupe su visoki, i bilo nam je jasno da moramo podići nivo obrade i prezentacije podataka kako bismo mogli donositi kvalitetnije i brže odluke.

Zato smo započeli sa izradom centralne baze podataka, povezivanjem sistema preko API-ja i uvođenjem savremenih BI alata. Na početku nam je izgledalo da je krajnji cilj kreiranje vizuelno dopadljivih dashboarda, ali ubrzo smo shvatili da je to samo završna faza. Pravi posao počinje mnogo ranije – kod pripreme i konsolidacije podataka, osmišljavanja stabilnih procesa i preispitivanja načina na koji radimo. Kvalitetno izveštavanje zavisi pre svega od kvaliteta podataka, a on se ne postiže bez jasne strukture i sistemskog pristupa. Kada poslujemo u dinamičnom okruženju, uz brz rast poslovanja, ovakva temeljna priprema postaje neophodna za donošenje ispravnih menadžerskih odluka.



Bojan Čalasan

CFO
ONE CRNA GORA



Mi danas pratimo performanse na dva nivoa – interno, kroz operativne i finansijske pokazatelje, i eksterno, kroz tržišne i regulatorne okvire koji oblikuju naše poslovanje. Tradicionalno, finansije su se fokusirale na kontrolu troškova, budžetiranje i zaštitu bilansa, ali to više nije dovoljno. U vremenu ubrzane digitalizacije, od nas se očekuje da analiziramo podatke u realnom vremenu, donosimo odluke brzo i precizno i aktivno učestvujemo u transformaciji kompanije. Naša uloga se širi ka predikcijama i modeliranju budućih scenarija, jer je kontekst poslovanja sve neizvesniji i kompleksniji. Radimo na tome da strukturiramo ogroman broj podataka koji su nam danas dostupni i da ih pretočimo u korisne informacije koje pomažu u donošenju pametnih i održivih odluka.

U isto vreme, menjaju se i standardi izveštavanja. Klasični finansijski KPI-jevi i dalje su važni, ali fokus se pomera ka dugoročnijim metrikama koje uključuju strateške inicijative i uticaj kompanije na šire okruženje. ESG postaje sve značajniji deo izveštajnih procesa i u okviru njega se meri uspešnost ne samo u finansijskom, već i u društvenom i ekološkom domenu. Mi kao finansijska funkcija uključujemo se u postavljanje i praćenje tih ciljeva, jer verujemo da održivost mora biti sastavni deo svakog poslovnog modela. Naš zadatak je da obezbedimo jasnu, sveobuhvatnu sliku kompanije koja pokazuje gde se trenutno nalazimo, ali i gde želimo da budemo u budućnosti.

STRATEGIJSKO PLANIRANJE

1. Radionica za top menadžment
2. Biznis simulacija



NAUČITE KAKO STRATEGIJA, KULTURA I FINANSIJE OBLIKUJU USPEH KOMPANIJE

O TRENINZIMA

Program Strategijsko planiranje sastoji se iz dva treninga:

1. Radionica za top menadžment

- Proces izrade strateškog biznis plana
- Ključni stakeholderi u planiranju
- Pet glavnih delova strateškog plana (šta)
- Tri ključna koraka izrade strateškog plana (kako)
- Analiza okruženja: vizija, misija, životni ciklus proizvoda, BCG i Ansoff matrica, S.T.E.P. i P.E.S.T.L.E analiza, S.W.O.T analiza
- Izbor strategije: generičke strategije, strategije rasta, finansijska ocena strategije
- Implementacija strategije: 7S model, Balanced Scorecard, uloga kulture, implementacija po sektorima, izveštavanje o napretku

2. Biznis simulacija

- Kreiranje filozofije kompanije: misija, vizija, ciljevi
- Strateške odluke: razvoj proizvoda, osvajanje tržišta, konkurencija, investicije u R&D, CAPEX odluke, strategija prodaje
- Operativne odluke: marketing budžeti, proizvodnja, outsourcing, kvalitet, upravljanje sirovinama i zalihama, logistika i HR
- Finansijske odluke: kreiranje bilansa uspeha, bilansa stanja i cash flow-a, analiza finansijskih KPI-eva
- Pobjednik je kompanija/tim sa najvećim kapitalom na kraju simulacije

CILJNA GRUPA

- Program je namenjen članovima top menadžmenta, direktorima sektora, rukovodiocima timova, vlasnicima kompanija, potencijalnim budućim liderima i svima koji učestvuju u donošenju strateških odluka i oblikovanju pravca razvoja organizacije.

KORISTI ZA VAS

- Razvićete veštine strateškog razmišljanja i donošenja odluka
- Naučićete da kreirate i implementirate održive poslovne strategije
- Steći ćete praktično iskustvo u analizi tržišta, konkurencije i finansija
- Poboľjšaćete saradnju i donošenje odluka unutar top menadžment tima
- Razumećete kako strategija, kultura i operacije zajedno kreiraju uspeh kompanije

VREDNOST

	Otvorena	In-house
Broj polaznika	1 Pojedinačni polaznik	Do 12 polaznika Grupa polaznika
Sadržaj i dužina	Standardizovan 2 dana	Prilagođava se Vama i Vašoj kompaniji
Mesto i lokacija	Kod nas Fiksirani datumi	Kod vas Fleksibilni datumi, vi birate vreme
Vrednost	690 € za jednog polaznika	3.200 € po treningu za grupu do 12 polaznika

PRIJAVA

MENADŽMENT CENTAR BEOGRAD
+381 11 3047 126
+381 63 7004 518
office@mcb.rs
www.mcb.rs

SPONZORI

U okviru ovogodišnjeg CFO & Controlling kongresa, posebno mesto zauzelo je 18 stručnih prezentacija koje su pripremili partneri događaja: FARSEER, ALTINIT, SDPS, PANTHEON, WALTER BBQ, BE-TERNA, GO PRO, IIB, AXAPTA MASTERS, DODIĆ LAW FIRM, INULTA SRL, PRO KOLEKT, PWC, BEE IT, POSITIVE, UNIDOCs, NPS, PROBIT i PSG LEGAL. Kroz niz konkretnih primera iz poslovne prakse, predstavili su rešenja koja prate savremene potrebe finansijskih i kontroling timova.

Učesnicima su prikazani načini na koje savremeni alati mogu unaprediti izveštavanje, analitiku, upravljanje troškovima i automatizaciju procesa. Fokus je bio na primeni tehnologije koja omogućava preciznije planiranje, brže donošenje odluka i snažniju povezanost između finansijske funkcije i drugih delova organizacije. Kroz primere implementacije i iskustva iz realnog sektora, predstavljeni su modeli koji olakšavaju svakodnevne zadatke i podržavaju kompanije u adaptaciji na brze promene tržišta.

Sponzori su pokazali kako se kroz korišćenje naprednih softverskih rešenja može postići veća efikasnost, bolja organizacija i strateškije upravljanje resursima. Njihove prezentacije bile su odlična prilika da se sagledaju različiti pristupi digitalnoj transformaciji finansija i da se razmene praktična znanja među kolegama iz struke.

Matija Nakić

CEO & CO-FOUNDER

FARSEER

farseer



ŠTO AKO AI PREUZME VAŠ NAJGORI POSAO?

Inspiraciju za ovu prezentaciju pronašli smo u svakodnevnim razgovorima sa kolegama iz kontrolinga, koji često ističu koliko im je posao stresan i zahtevan. U mnogim kompanijama se dešava da se tokom vikenda ili praznika od njih traže sveže poslovne informacije, kao da se brojke ne zaustavljaju ni kada cela organizacija odmara. Znamo koliko su takve situacije iscrpljujuće – rad pod pritiskom, traženje podataka u poslednjem trenutku i neizvesnost u pogledu tačnosti informacija postaju veliki izazov. U takvom kontekstu, jasno je da je potrebno pronaći način da se timovima iz kontrolinga olakša rad, a poslovne informacije učine dostupnijim i pouzdanijim, bez dodatnog opterećenja koje remeti ravnotežu između posla i privatnog života.

Iako Excel i dalje ima svoju vrednost i veoma dobro funkcioniše za osnovne zadatke, shvatamo da nije osmišljen da podrži kompleksne procese planiranja, izveštavanja i simulacija koje su neophodne u korporativnim finansijama. Uvođenje alata zasnovanih na veštačkoj inteligenciji ne znači da zamenjujemo finansijske timove – naprotiv, time ih jačamo. AI može doneti značajan doprinos samo ako imamo čistu i pouzdanu bazu podataka, povezane procese i savremenu platformu za planiranje. Farseer, kao jedno od rešenja koje koristimo, poznaje koncepte našeg poslovanja i razume njihove međusobne odnose. Za razliku od Excela, koji može pomoći kod formula i jednostavnijih operacija, Farseer omogućava da planiramo na nivou koji je usklađen sa stvarnim funkcionisanjem naše organizacije. Zato verujemo da je prava vrednost u pametnom povezivanju ljudi, procesa i tehnologije.



KAKO UZ POMOĆ TEHNOLOGIJE KREIRATI JEDINSTVEN IZVOR ISTINE ZA SVE U ORGANIZACIJI?

Adis Mustabašić

GENERALNI DIREKTOR

ALTINIT

altinit New Horizons. Our Goal. jedox.

Jedan od alata koji nam pomaže da naše organizacije postanu otpornije na promene i spoljašnje pritiske jeste Jedox. U vremenu kada se suočavamo sa izazovima poput globalizacije, velike fluktuacije radne snage, rastućeg broja transakcija i neprekidne digitalizacije, potreban nam je sistem koji može sveobuhvatno da odgovori na kompleksne potrebe poslovanja. Jedox kreira takozvani digitalni blizanac organizacije – virtuelnu sliku naše kompanije u cloud okruženju – što znači da za sve što se dešava u realnom poslovanju postoji referentna tačka u sistemu. Na taj način ne gubimo vreme na traženje informacija, već ih imamo dostupne u svakom trenutku. Pored toga, sistem nas podstiče da gradimo snažna partnerstva i reagujemo na promene sa visokom efikasnošću, što dodatno doprinosi stabilnosti i fleksibilnosti u radu.

Jedox je osmišljen tako da korisnicima ostavi slobodu koju su imali u Excelu, ali uz daleko veću snagu i organizaciju. Podaci koji se unose u platformu mogu jednostavno da se pregledaju kroz intuitivan interfejs, bez potrebe za komplikovanim izvođenjima. Korisnici mogu samostalno da dizajniraju forme za unos podataka, da automatizuju kreiranje PowerPoint prezentacija i PDF izveštaja, dok analitičari dobijaju prostor da modeliraju podatke prema sopstvenim potrebama. Kao platforma za planiranje i upravljanje, Jedox se pokazao kao izuzetno prilagodljiv alat za srednja i velika preduzeća. U saradnji sa DOCS-om kao digitalnim partnerom, dodatno podižemo nivo efikasnosti jer donosimo jasnije odluke, razvijamo scenarije na osnovu kvalitetnih i pouzdanih podataka i gradimo dublje poslovno partnerstvo. Sve to dovodi do jednog jedinstvenog i preciznog izvora informacija, na osnovu kojeg možemo donositi kvalitetne odluke koje nas vode ka održivom rastu.



NEOČEKIVANA RASPOLOŽIVA FINANSIJSKA SREDSTVA

Predrag Bubalo

DIREKTOR

SDPS

sdps

Finansijski lideri danas više nisu samo čuvari budžeta – oni postaju strateški pokretači inovacija, rasta i održivih promena. Tamo gde su nekada dominirali brojevi i tabele, danas se oslanjamo na analitiku, podatke i veštačku inteligenciju da sagledamo širu sliku. Odluke koje donosimo više ne zavise isključivo od profita – jednako važni postaju i ljudi, i priroda, i ono što ostavljamo budućim generacijama. Uloga CFO-a se menja iz temelja – od onoga ko upravlja prošlošću ka onome ko oblikuje budućnost.

Lično verujem da finansije i društvena odgovornost nisu dva sveta – već deo iste misije. Kroz saradnju sa preduzećima koja zapošljavaju osobe sa invaliditetom, svakodnevno pokazujemo da se može poslovati održivo i odgovorno, bez kompromisa u efikasnosti. Ta praksa nas podseća da odluke koje donosimo u Excel tabelama imaju stvaran uticaj na živote ljudi. Snaga modernog CFO-a leži upravo u tome – u sposobnosti da balansira između savremene analitike, pametnog upravljanja keš tokom i razumevanja društvenog konteksta u kom poslujemo. Upravo u toj ravnoteži prepoznamo finansijskog lidera sutrašnjice.



Dejan Kontić

HEAD OF SALES
PANTHEON



Vesna Stanković

FINANSIJSKI DIREKTOR
WALTER BBQ



KAKO KONTROLISATI TROŠAK SVAKOG POSLUŽENOG OBROKA U VIŠE OD 40 RESTORANA?

U jednom trenutku smo prepoznali potrebu da automatizujemo procese kako bismo postali efikasniji i smanjili svakodnevno administrativno opterećenje. Umesto da dokumentacija cirkuliše kroz kompaniju u papirnom obliku ili da se meglom šalju razne evidencije i Excel tabele, odlučili smo da osmislimo sistem koji sve to pojednostavljuje. Postavili smo pravila po kojima dokument automatski ulazi u Pantheon direktno sa servera i odmah se prosleđuje odgovornoj osobi, u skladu sa restoranom ili sektorom kome pripada. U početku je bilo određene doze otpora, što je i očekivano jer ljudi često sa nepoverenjem gledaju na promene. Ipak, postavljanjem jasnih hijerarhijskih nivoa odlučivanja, uspeli smo da ceo proces bude transparentan i funkcionalan.

Pored automatizacije protoka dokumenata, započeli smo i prve korake ka implementaciji veštačke inteligencije u svakodnevni rad našeg računovodstva. U pitanju je ozbiljan obim podataka – mesečno procesiramo preveliki broj računa – i jasno nam je da ljudski rad tu može biti znatno rasterećen. Naša ideja je da postepeno uvodimo AI kako bi prepoznavao obrasce knjiženja i učio kako da samostalno obradi rutinske stavke. Tako olakšavamo posao zaposlenima, smanjujemo mogućnost greške i otvaramo prostor za dodatnu analizu i razvoj. Verujemo da nas ovakvi potezi vode ka modernijem, agilnijem poslovanju i dugoročno većoj preciznosti i efikasnosti.

OSLOBAĐANJE GOTOVINE KROZ PAMETNO UPRAVLJANJE ZALIHAMA – ISKUSTVO KOMPANIJE MASS

U praksi se često susrećemo sa paradoksom – kompanija raspolaže sa nekoliko miliona evra, a istovremeno je značajno zadužena. Upravo zbog toga tema likvidnosti i upravljanja gotovinom postaje izuzetno važna. U jednom trenutku suočili smo se sa napetom situacijom između finansijskog direktora i direktora prodaje. Sa jedne strane je stajala odgovornost prema novčanom toku i ograničenim resursima, dok je sa druge strane postojao zahtev za dodatnim sredstvima kako bi se podstakla prodaja. Rezultat tog nesklada bile su brojne propuštene prodajne prilike, što je kasnije značajno uticalo na ukupne troškove poslovanja.

Da bismo rešili ovaj izazov, razvijamo sopstveni AI model kroz platformu koju smo nazvali Alisa. Njena osnova je da pomoću algoritama, na osnovu istorijskih podataka, predviđa buduće prodajne rezultate. To je bio prvi korak. Zatim analiziramo koji su to minimalni nivoi zaliha koje je potrebno obezbediti, koje artikule pozicionirati i gde, i koji modeli donose optimalne rezultate. Treći korak uključuje stalno praćenje uspešnosti tih preporuka, putem KPI-ja i BI alata koji su direktno povezani sa našim softverskim sistemima. Na ovaj način pametno upravljamo zalihama i oslobađamo dodatnu gotovinu, čime podižemo efikasnost i obezbeđujemo stabilniju osnovu za rast.

Aleksandar Pavlović

SENIOR BUSINESS DEVELOPMENT MANAGER
BE-TERNA





GOPRO BC INSIGHT - SAVREMENO REŠENJE ZA SAVREMENE KOMPANIJE

Petar Miljković

DIREKTOR

GOPRO

GoPro
Solutions. Not software.

U svakodnevnom radu suočavamo se sa nizom izazova kada nemamo adekvatnu BI platformu. Prikupljanje podataka često se odvija ručno, iz različitih izvora, što iziskuje mnogo vremena i nosi veliki rizik od grešaka. Excel fajlovi umeju da budu nepregledni, podložni su greškama i teško prilagodljivi za brze analize. U takvim uslovima, donošenje odluka se odlaže jer se čeka na konsolidovane izveštaje. Iako koristimo moderne ERP sisteme, naši finansijski timovi i dalje previše vremena troše na pripremu podataka, umesto da se fokusiraju na analizu i tumačenje poslovnih rezultata.

Upravo tu BI platforma menja način na koji radimo. Imamo direktnu integraciju sa ERP sistemima i automatsko osvežavanje podataka, što značajno ubrzava protok informacija. Dobijamo pravovremena upozorenja i pristup prediktivnim analizama, koje nam omogućavaju da sagledamo potencijalne izazove pre nego što postanu problemi. BI nam daje mogućnost da jednostavno segmentiramo, filtriramo i uporedimo podatke, bez čekanja na mesečne izveštaje. Na ovaj način značajno štedimo vreme, povećavamo kvalitet donošenja odluka i obezbeđujemo jasan pregled stanja i odstupanja u svakom trenutku. Najvažnije je kako koristimo podatke koje već imamo – a BI nam upravo to omogućava.

KONTROLING I ERP

Mirko Smolić

RUKOVODILAC PODRŠKE KORISNICIMA I POSLOVNOG IZVEŠTAVANJA

IIB

uu6

U svakodnevnoj praksi često evidentiramo podatke u ERP sistemu, kreiramo fakture, knjižimo ih i imamo neku osnovnu analitiku. U redu je da se u određenim fazama služimo i Excelom za analize i pripremu podataka. Međutim, problem nastaje ako prerano odemo u tom pravcu i predugo ostanemo u improvizovanim rešenjima. Vremenom, naš razvoj može krenuti putem koji nas udaljava od stabilne osnove i kvalitetnog sistema. Tada dolazimo u situaciju da želimo da se vratimo nekoliko koraka unazad, kako bismo ponovo uspostavili osnovne procese u ERP-u. Takođe, često posežemo za alternativnim rešenjima, uvodimo dodatne softvere i tako gubimo konzistentnost i jedinstvenu logiku sistema.



Ono što dodatno otežava situaciju jeste kada podatke i analize koristimo više za sopstvenu promociju ili pozicioniranje nekog sektora, nego za zajedničko unapređenje poslovanja. Na taj način, stvara se paralelna slika stvarnosti koja često vodi ka pogrešnim zaključcima i lošim odlukama. Važno je da sebi i drugima postavljamo izazove, da budemo otvoreni za saradnju i da znamo da ni jedan BI sistem neće samostalno rešiti sve izazove. Potrebno je zajedničko razumevanje, ulaganje znanja i međusobna podrška. Samo partnerskim odnosima možemo graditi održiva rešenja i ostvariti zajedničke ciljeve.



POWER BI AKADEMIJA

Analiza varijansi uz pomoć Power BI



Sponzori

POVEŽITE DESETINE BAZA PODATAKA U JEDAN MOĆAN DASHBOARD

O TRENINZIMA

Akademija za Power BI traje 8 dana i sastoji se od 4 treninga po 2 dana.

- **Power BI Uvod**
 - Osnove Power BI-a, povezivanje sa podacima, kreiranje vizualizacija i rad sa interaktivnim dashboard-ima.
- **Power BI Napredni**
 - Optimizacija izvora podataka, napredne vizualizacije, rad sa velikim dataset-ovima i poboljšanje performansi izveštaja.
- **DAX funkcije**
 - Kako koristiti DAX za kreiranje kompleksnih kalkulacija, rad sa merama, filterima i složenim analitičkim funkcijama.
- **Power Query** – Automatizacija obrade podataka, čišćenje, transformacija i povezivanje različitih izvora podataka.

CILJNA GRUPA

- Program je namenjen svim profesionalcima koji žele da ubrzaju i unaprede analizu podataka: analitičarima, kontrolerima, finansijama, HR-u, prodaji, menadžerima, IT sektoru, marketingu, logistici, proizvodnji, data science i business intelligence timovima.
- Pogodan je za sve koji rade sa velikim setovima podataka i žele da unaprede donošenje odluka kroz vizuelnu analizu.

KORISTI ZA VAS

- Ušteda vremena kroz automatizaciju izveštavanja
- Brže i informisanije donošenje poslovnih odluka
- Ovladavanje alatima za naprednu analizu i vizualizaciju podataka
- Sposobnost povezivanja različitih izvora u jedan dashboard
- Veštine koje odmah primenjujete u svakodnevnom poslu
- Sticanje kompetencija koje su visoko cenjene na tržištu rada

VREDNOST

	Otvorena	In-house
Broj polaznika	1 Pojedinačni polaznik	Do 12 polaznika Grupa polaznika
Sadržaj i dužina	Standardizovan 2 dana	Prilagođava se Vama i Vašoj kompaniji
Mesto i lokacija	Kod nas Fiksirani datumi	Kod vas Fleksibilni datumi, vi birate vreme
Vrednost	690 € za jednog polaznika	3.200 € za grupu do 12 polaznika

PRIJAVA
MENADŽMENT CENTAR BEOGRAD
+381 11 3047 126
+381 63 7004 518
office@mcb.rs
www.mcb.rs





LIDER U CLOUD TRANSFORMACIJI KROZ MICROSOFT REŠENJA

Lena Dimovska

SALES SPECIALIST
AXAPTA MASTERS



Naš zadatak nije samo da implementiramo tehnologiju, već da kroz pametnu upotrebu Microsoft rešenja zaista promenimo način na koji kompanije funkcionišu. Želimo da organizacije rade brže, pametnije i sigurnije – uz konkretne rezultate. Kroz Dynamics 365, cloud platforme i savremene Microsoft alate za saradnju i analizu podataka, gradimo temelje za poslovanje koje je spremno za svaki izazov.

Snagu nalazimo u kvalitetu, u rešenjima prilagođenim stvarnim potrebama i u podršci koja ne prestaje nakon implementacije. Zato nas i biraju oni koji ne traže samo dobavljača, već partnera koji razume poslovanje i zna kako da tehnologija radi u službi rasta. Axapta Masters je mesto gde se ekspertiza susreće sa posvećenošću – i to se vidi u svakom projektu koji realizujemo.



USPEŠNE M&A TRANSAKCIJE

Igor Dodić

ADVOKAT
DODIĆ LAW FIRM



Naš posao obuhvata detaljnu procenu sudskih postupaka pre same kupovine firme, kao i efikasno vođenje sporova nakon preuzimanja. Pored toga, aktivno učestvujemo u pregovorima o kupovini, zastupajući interese klijenata kako bismo obezbedili da ceo proces protiče bez zastoja za njihovo poslovanje. U aktuelnoj situaciji, kada domaći investitori čine polovinu svih transakcija, a ulaganja stranih investitora su značajno smanjena, posebno je važno pažljivo upravljati pravnim rizicima koji se prenose tokom akvizicije. Ti rizici, naročito oni vezani za sudske sporove, često ostaju van domašaja standardnih provera, pa je uloga pravnog tima neophodna kako bi se omogućila nesmetana integracija i zaštita interesa nove vlasničke strukture, uz minimalizaciju pravnog i operativnog rizika.

U našoj kancelariji posedujemo duboko znanje i iskustvo u ključnim oblastima prava koje su od suštinskog značaja za sigurnost i uspeh

poslovanja klijenata. Fokusirani smo na rešavanje kompleksnih sporova i efikasnu naplatu potraživanja, kao i na pružanje kompletne pravne podrške u korporativnom i privrednom pravu, uključujući izradu i pregovaranje ugovora, restrukturiranja, spajanja i pripajanja. Takođe, značajno iskustvo imamo u oblasti prava nepokretnosti i građevinarstva, gde radimo due diligence analize i rešavamo imovinsko-pravna pitanja. U sektoru energetike pružamo usluge vezane za regulatorno usklađivanje. Verujemo da pravni izazovi često nastaju tek nakon završetka transakcije, naročito tokom implementacije i integracije, i zato nastavljamo da radimo na zaštiti interesa klijenata i nakon potpisivanja ugovora. Upravo to omogućava našim klijentima da se fokusiraju na rast i razvoj, dok mi preuzimamo odgovornost za pravne procese i smanjujemo rizike, osiguravajući da integracija teče bez zastoja i da se zajednički ciljevi uspešno ostvare.

UNAPREĐENJE FINANSIJA KROZ UVIDE IZ PODATAKA

U svakoj organizaciji proces planiranja podrazumeva uključivanje različitih sektora i perspektiva. S jedne strane, tu je vizija i stručnost sa vrha kompanije, gde se planovi zasnivaju na strateškim ciljevima, tržišnim analizama, iskustvu i kreativnosti. S druge strane, potrebno je uklopiti operativnu realnost, koristeći pristup odozdo nagore, kako bi se planovi oslanjali na konkretne podatke, mogućnosti i resurse. Na kraju, planiranje zaista predstavlja jednu vrstu ravnoteže – između umetnosti i nauke. Umetnosti kroz upravljanje projektima, strateško razmišljanje i razumevanje tržišta, i nauke kroz modele, rad sa podacima, optimizaciju i analizu efekata. Kada sve to uspešno povežemo, stvaramo proces koji osnažuje organizaciju i čini je stabilnijom i otpornijom na promene.

Verujemo da dobar budžet ne predstavlja samo finansijski okvir – on pruža slobodu da donosimo odluke bez zadržke, eliminiše osećaj nesigurnosti i stvara prostor za akciju. Kada imamo jasno postavljen finansijski plan, možemo unapred razmišljati i planirati sledeće korake. Kroz sve kvalitetnije korišćenje podataka dolazimo do tačnijih procena i preciznijih projekcija, što direktno doprinosi rastu poslovanja. Organski rast, kao prirodan ishod dobrog planiranja i pametnih odluka, postaje sastavni deo našeg finansijskog sistema i način na koji kontinuirano gradimo održivu vrednost.

Dorde Kalabić

CCH TAGETIK CONSULTANT AND SALES
INULTA SRL

inulta Analyze.
Plan.
Execute.



Iza svakog uspešnog finansijskog direktora stoji snažan sistem podrške koji omogućava efikasno upravljanje kompleksnim izazovima današnjeg poslovnog okruženja. Suočavamo se sa sve većim pritiscima – od upravljanja likvidnošću i obrtnim kapitalom, preko obezbeđivanja regulatorne usklađenosti i ESG standarda, do izazova koje donose ranjivosti u lancima snabdevanja, tehnološke promene i sajber pretnje. Takođe, prisutan je i rastući rizik od insolventnosti, naročito u uslovima globalnih trgovinskih tenzija. U takvim okolnostima, naš fokus je na izgradnji lokalnog prisustva i fleksibilnosti, jer brzina naplate, posebno kada je reč o međunarodnim klijentima, može imati direktan efekat na održavanje finansijske stabilnosti.

KAKO EFIKASNO UPRAVLJATI POTRAŽIVANJIMA PREMA INOSTRANIM KLIJENTIMA?

Aleksandar Stefanović

DIREKTOR

Marko Srabotnik

REGIONALNI MENADŽER PRODAJE
PRO KOLEKT

Atradius Collections **PRO KOLEKT** A company of Atradius

Praktičan primer iz naše prakse govori dovoljno – u situaciji kada dužnik iz inostranstva tri meseca nije izvršio uplatu, obratili smo mu se preko naše lokalne kancelarije, na njegovom jeziku i u skladu sa lokalnim propisima. Naplata je izvršena u roku od sedam dana. U određenim slučajevima, neophodno je pokrenuti sudski postupak u inostranstvu, ali ključ za uspeh leži i u pripremi – detaljna provera inostranih kupaca pre sklapanja ugovora značajno smanjuje rizik. Automatizovali smo proces naplate, tako da se prenosi informacija, dogovor sa poveriocem, predlozi narednih koraka i preporuke odvijaju jasno, brzo i koordinisano. Rezultat toga je visoka stopa naplate, očuvanje likvidnosti i što je posebno važno – zadržavanje dobrih odnosa sa klijentima.



ODGOVORNO UPRAVLJANJE: ULOGA FINANSIJSKOG DIREKTORA I DOPRINOS ODRŽIVOM RAZVOJU

Kristina Subotić

ESG MANAGER
PWC



U ulozi kao finansijskih lidera, sve više se preuzima odgovornost za uključivanje održivosti u finansijsku strategiju. To znači da u okviru budžetiranja, planiranja i investicionih odluka aktivno uključujemo ciljeve koji se odnose na zaštitu okoline i odgovorno poslovanje. Pratimo efekte klimatskih promena, usmeravamo kapital u projekte koji podstiču održivi razvoj, analiziramo dugoročne koristi i rizike, i podržavamo primenu ESG faktora u donošenju odluka. Istovremeno, razvijamo jasne i pouzdane metrike za praćenje postignutih rezultata i obezbeđujemo transparentno izveštavanje u skladu sa najznačajnijim globalnim standardima. Jasna komunikacija sa investitorima i drugim učesnicima omogućava jačanje poverenja i postavljanje realnih očekivanja.

Transformacija finansijske funkcije i usmeravanje ka održivosti zahteva promenu u načinu razmišljanja, ali i konkretnu mapu puta – sa jasno definisanim koracima koji uključuju ljude, tehnologiju i procese. Mnogi od nas danas ne samo da učestvuju, već i vode procese transformacije, donoseći strateške odluke na osnovu prepoznatih trendova. Upravo zato je važno da izgradimo otpornost organizacije na regulatorne promene i reputacione rizike, kao i da obezbedimo brzu prilagodljivost sistemima koji obuhvataju lokalna i međunarodna ESG očekivanja. Naša uloga je da kroz integraciju održivosti doprinesemo dugoročnoj stabilnosti, efikasnosti i kredibilitetu kompanije.

5 BRUTALNO ISKRENIH RAZLOGA ZAŠTO JE FEEDBACK ČISTO GUBLJENJE VREMENA

Tanja Trobok

SENIOR PRODUCT MANAGER
BEE IT



Kada donosimo odluke o razvoju, napredovanju i zadržavanju zaposlenih, verujemo da se moramo osloniti na relevantne podatke, a ne na pretpostavke i utiske. Iskustvo nas uči da subjektivne procene, ma koliko bile dobronamerne, često vode ka nepreciznim zaključcima i propuštenim prilikama. Zbog toga koristimo višestruke izvore povratnih informacija, kroz 360° feedback modele, koji omogućavaju da sagledamo performanse iz više uglova – kolega, nadređenih i podređenih. Na taj način značajno povećavamo tačnost procena, smanjujemo mogućnost grešaka i gradimo temelje za pravične i strateški promišljene odluke. Ovo nije pitanje trenda, već odgovornosti prema ljudima i biznisu, jer se pokazalo da upravo ovakav pristup može dovesti do višestruko boljih finansijskih rezultata i stabilnijeg rasta.

Ujedno, radimo na tome da se povratna informacija ne percipira kao neprijatnost, već kao alat za razvoj. Zaposleni koji redovno dobijaju smislen i konstruktivan feedback pokazuju veću angažovanost, viši nivo produktivnosti i jasno razumevanje svog doprinosa. Automatizacijom ovog procesa značajno rasterećujemo HR timove i menadžere, omogućavamo bolju organizaciju vremena i kreiramo sistem koji funkcioniše efikasno bez narušavanja odnosa. U vremenu kada gubitak jednog ključnog zaposlenog može stajati kompaniju i do dve godišnje plate, ne možemo da ignoriramo značaj objektivnog sagledavanja potencijala i planiranja naslednika. Kroz 360° feedback stvaramo kulturu rasta i poverenja, identifikujemo one koji nose budućnost kompanije i pružamo im alate da tu budućnost zajedno sa nama grade.



TRANSFORMACIJA CFO U BIZNIS PARTNERA

Darko Perović

CEO & CFO
POSITIVE

POSITIVE

Transformacija uloge CFO-a postala je neizbežna zbog brzine kojom se tržišta menjaju i potrebe da se donose odluke na osnovu tačnih i sveobuhvatnih informacija. Uloga koja je nekada podrazumevala nadzor nad budžetom i kontrolu troškova sada zahteva prisustvo u svakom strateškom razgovoru. Ako kao finansijski lideri nismo aktivno uključeni u formiranje i vođenje strategije, rizikujemo da kompaniju vodimo naslepo. Danas se od nas očekuje da razumemo kako funkcioniše svaki segment poslovanja, da budemo arhitekta sistema koji može da raste i prilagođava se, i da povezujemo podatke sa širim ciljevima firme. Naš zadatak je da složene informacije pretočimo u jasne poruke i omogućimo da se iz brojki izvlače konkretne smernice.

U praksi, to znači da balansiramo između realnih resursa i ambicioznih ciljeva. U jednoj od ključnih tačaka transformacije našeg poslovanja, prilikom pokretanja sektora za veštačku inteligenciju, suočili smo se s velikim izazovima: kako uskladiti viziju sa ograničenim kapacitetima. Kroz strukturisani pristup – definisanjem faza razvoja, ciljeva, kontrole troškova i minimuma uspeha – uspjeli smo da postavimo temelje jednog od najbrže rastućih sektora u kompaniji. Ključ je bio u tome da ne budemo prepreka, već oslonac – da od „ne možemo“ stignemo do „možemo, ali pod jasnim uslovima“. Danas gledamo i kroz podatke i kroz širu sliku, usklađujući potrebe tržišta sa dugoročnom strategijom i koristeći alate kao što su napredna analitika i veštačka inteligencija kako bismo prešli iz reaktivnog načina poslovanja u proaktivan.



ELEKTRONSKE OTPREMNICE: NOVI KORAK U DIGITALIZACIJI PRIVREDE

Jovan Ranković

MENADŽER PRODAJE
UNIDOCs / OSA



E-otpremnica predstavlja digitalni iskorak u praćenju prometa robe i doprinosi modernizaciji poslovanja. Umesto da se štampa na papiru ili šalje u PDF formatu, otpremnica se sada kreira kao strukturisan elektronski dokument koji je automatski vidljiv državnim organima. Kao i kod e-fakture, i ovde postoji snažan fokus na transparentnosti, tačnosti podataka i olakšanoj kontroli. Proces funkcionise jednostavno – unosom podataka kroz softver, otpremnica se generiše, obeležava QR kodom, i spremna je za skeniranje od strane nadležnih inspektora. Svi ključni podaci kao što su pošiljalac, primalac, vrsta robe, prevozno sredstvo i datumi putovanja, unose se jasno i precizno. Ovakav sistem smanjuje papirologiju, minimizuje greške i uvodi red u lanac isporuke.

Mi smo razvili domaće rešenje koje je prilagodljivo i zasnovano na platformskom modelu. To znači da ga možete koristiti sa različitim uređajima i kroz više sistema, u skladu sa organizacionim potrebama. Naš softver se lako sinhronizuje sa knjigovodstvenim programima, a dodatni moduli – poput HR funkcionalnosti – omogućavaju širu primenu u svakodnevnom poslovanju. Fokusiramo se na konkretne izazove korisnika i kontinuirano prilagođavamo rešenje u cilju veće efikasnosti. Naša korisnička podrška je tu da obezbedi nesmetan rad sistema i da pruži pomoć kad god zatreba.



KORIŠĆENJE AI ALATA I POWER BI

Miloš Stefanović

DIREKTOR, POSLOVNI RAZVOJ

NPS



Naš posao je da organizacijama omogućimo sigurnu i održivu digitalnu transformaciju kroz implementaciju, razvoj i kontinuirano održavanje ERP rešenja iz Microsoft Dynamics porodice. Pored toga, razvijamo i alate za naprednu analizu podataka i poslovno izveštavanje (BI), čime pomažemo klijentima da bolje razumeju sopstveno poslovanje i donesu kvalitetnije odluke. Sa više od 350 uspešno realizovanih projekata u Srbiji, regionu i inostranstvu, izgradili smo reputaciju pouzdanog partnera u različitim industrijama – od proizvodnje, građevine i finansija, do IT-ja, distribucije, farmacije, transporta i profesionalnih usluga. Posebno smo prepoznati po radu na kompleksnim sistemima i zahtevnim projektima, gde su preciznost, brzina i fleksibilnost od ključnog značaja.

U svojoj svakodnevnoj praksi integrišemo najnovije tehnologije, uključujući mogućnost interakcije sa sistemom putem prirodnog jezika. To znači da korisnici sada mogu jednostavno postavljati pitanja i dobijati odgovore direktno iz Business Central sistema, bez potrebe za dodatnim tumačenjima ili analizama. Copilot, kao sastavni deo ovog rešenja, korisnicima daje pametne predloge u realnom vremenu – bilo da se unosi faktura ili izrađuje izveštaj. Na osnovu prethodnih obrazaca, sistem predlaže šablone, automatski popunjava stavke i olakšava svakodnevne zadatke. Naš cilj je da klijentima obezbedimo tehnološku podršku koja im omogućava više vremena za strateške aktivnosti, a manje za operativne zadatke.

AUTOMATIZACIJA PROCESA U FINANSIJAMA – SEF

Risto Ćuk

DIREKTOR

PRO BIT



Naša vizija je da svaki zaposleni kod klijenta aktivno koristi Pro.4 informacijski sistem, jer verujemo da dostupnost pravih informacija u pravom trenutku donosi konkretnu vrednost celom poslovanju. Sistem je razvijen tako da pokriva različite aspekte rada – uključujući bazu znanja, interne predloge, strategije i operativne procese. Podržavamo cloud okruženja sa svim potrebnim podsistemima, što omogućava fleksibilnost, dostupnost i sigurnost u svakodnevnom radu. Pored toga, razvili smo i niz mobilnih aplikacija koje omogućavaju zaposlenima da imaju pristup podacima i procesima bez obzira na to gde se nalaze, koristeći telefone kao produžetak radnog okruženja.

U finansijama, fokusiramo se na automatizaciju procesa i integraciju sa sistemom elektronske fakture (SEF), čime se dodatno unapređuje tačnost i brzina obrade. Naši finansijski podsistemi u cloud okruženju funkcionišu stabilno i pouzdano, omogućavajući precizno planiranje, kontrolu i izveštavanje. Svesni smo izazova sa kojima su se mnoge organizacije suočavale tokom prelaska na elektronski rad i fakturisanje, posebno u pogledu usklađivanja sistema i dokumentacije. Upravo zato smo razvili rešenja koja su skalabilna, pouzdana i u potpunosti prilagođena savremenom poslovanju – kako bi tranzicija bila što jednostavnija, a sistem dugoročno održiv.



Tema održivosti i regulative u lancima snabdevanja postaje sve važnija za finansijske funkcije, a naročito za ulogu CFO-a. Ove regulative donose konkretne promene koje direktno utiču na troškove poslovanja, upravljanje obrtnih sredstvima, strukturu ugovornih odnosa i reputaciju kompanije. Kada kompanije ne ispune propisane obaveze, posledice mogu uključivati gubitak važnih partnerstava, regulatorne sankcije i otežan pristup tržištima. Za finansijski sektor to znači dodatnu odgovornost u upravljanju rizikom, ali i šansu da kroz pravovremenu pripremu postanemo strateški oslonac celom poslovanju. Nemačke kompanije su već ušle u fazu ozbiljnih troškova usklađivanja, što se prenosi i na region, jer se obaveze odnose i na direktne i na indirektno dobavljače – a Srbija je važan deo tog lanca.

Naš cilj je da finansijskim profesionalcima približimo konkretne regulatorne zahteve i izazove, kako bi se na vreme organizovali. U pitanju su zakonski standardi koji se odnose na poštovanje ljudskih prava i zaštitu životne sredine, a koji više nisu stvar izbora. Tržište EU sve odlučnije uvodi obavezujuće mehanizme kao što su CS3D, CSRD, CBAM i drugi, a najveći izazovi koje vidimo u praksi uključuju pravnu neizvesnost, administrativno opterećenje, ograničene resurse kod manjih firmi, prebacivanje odgovornosti sa velikih na manje kompanije i ograničenu vidljivost u složenim lancima snabdevanja. Sve to nas dodatno motiviše da unapredimo procese, poboljšamo dokumentaciju, budemo proaktivni i spremni za ono što dolazi. Usklađenost nije samo obaveza – ona postaje i važan izvor konkurentske prednosti. Zato je važno da redovno pratimo regulatorne promene i, kada je potrebno, angažujemo stručnjake koji će nam pomoći da se što efikasnije pripremimo.

SUPPLY CHAIN REGULATIVA – PRIMENA I IZAZOVI U PRAKSI

Tanja Glišić

ADVOKAT I TÜV COMPLIANCE OFFICER
PSG LEGAL



PANDŽIĆ
STOJANOVIĆ &
GLIŠIĆ LEGAL



AKADEMIJA ZA SUPERVIZORE



RAZVIJTE SUPERVIZORE U LIDERE PROMENA, A NE MENADŽERE PROBLEMA

O TRENINGU

Akademija za supervizore traje 15 dana i podeljena je u 5 modula po 3 dana:

1. Upravljanje performansama

- Postavljanje ciljeva, praćenje rezultata, analiza odstupanja
- KPI analiza (S+QCD+P model, NVA, OEE, OTIF, MTBF, MTTR, FPY, COPQ)
- Upravljanje prioritetima, organizacija rada i resursa

2. Standardizovani rad

- TWI Job Instruction – efikasna obuka radnika kroz 4 koraka
- Vizuelni menadžment, SOP dokumenti i odgovornosti u procesu

* TWI Job Methods (JM)

3. Rešavanje problema

- TWI Job Relations (JR) – izgradnja odnosa i rešavanje sukoba
- Metode za brzo donošenje odluka (STOP, SCAMPER)
- Eskalacija problema i efikasno vođenje stand-up sastanaka

4. Obuka i razvoj tima

- Planiranje i realizacija On-the-Job Training (OJT)
- Davanje feedback-a i razvoj

- autonomije kroz delegiranje
- Razvoj liderskih veština i kulture povratne informacije
- 5. Operativna efikasnost**
- Eliminisanje gubitaka, Value Stream Mapping, SMED, Kanban
- Root Cause Analysis (5 Why's, Ishikawa)
- Toyota KATA coaching – razvoj proaktivnog razmišljanja i stalnog unapređenja

CILJNA GRUPA

- Program je namenjen prvoj liniji liderstva: supervizorima, tim liderima, poslovođama, group liderima, smenskim vođama, menadžerima operacija, logistike, održavanja, energetike, maloprodaje i supply chain-a. Posebno je koristan za zaposlene koji upravljaju timovima i procesima u dinamičnom operativnom okruženju ili koji se pripremaju za liderske pozicije.

KORISTI ZA VAS

- Razvijanje supervizora koji vode, motivišu i razvijaju timove
- Jačanje odgovornosti i operativne efikasnosti u svakodnevnom radu
- Primena Lean, TWI i KATA metodologija za trajna poboljšanja
- Poboljšanje donošenja odluka zasnovanih na podacima (KPI)
- Smanjenje gubitaka, bolja organizacija rada i jača kultura neprekidnog unapređenja

VREDNOST

	Otvorena	In-house
Broj polaznika	1 Pojedinačni polaznik	Do 12 polaznika Grupa polaznika
Sadržaj i dužina	Standardizovan 8 dana	Prilagođava se Vama i Vašoj kompaniji
Mesto i lokacija	Kod nas Fiksirani datumi	Kod vas Fleksibilni datumi, vi birate vreme
Vrednost	690 € za jednog polaznika	4.800 € za grupu do 12 polaznika

PRIJAVA

MENADŽMENT CENTAR BEOGRAD
+381 11 3047 126
+381 63 7004 518
office@mcb.rs
www.mcb.rs



Intervju:



**TANJA
GLIŠIN**

ČLAN IO ZA PRIVREDU
RAIFFEISEN BANK

Posao

Raiffeisen banka je deo Raiffeisen Bank International (RBI) grupacije, jedne od najsnažnijih bankarskih grupacija u Centralnoj i Istočnoj Evropi. Kako sinergija sa centralom u Austriji i drugim članicama grupe doprinosi razvoju usluga za korporativne klijente u Srbiji?

Sinergija nam omogućava pristup ogromnoj bazi znanja o globalnim ekonomskim trendovima koje sagledavamo kroz prizmu lokalnih specifičnosti kako bi držali servise na najvišem nivou. Ta veza ujedno pomaže u saradnji sa grupnim klijentima, koji rade sa Raiffeisen bankom na više tržišta na kojima smo međusobno prisutni, i konačno predstavlja platformu za promociju Srbije kao dobre investicione destinacije.

Raiffeisen banka je među vodećim bankama u Srbiji. Kako ova pozicija omogućava banci da pruži adekvatna rešenja klijentima u sektoru privrede?

Naša pozicija je rezultat dosadašnjeg doprinosa razvoju srpske privrede kao i potencijal njenog daljeg razvoja. Kombinacija stabilnosti, ekspertize i inovativnosti banke odslikava se kroz kvalitetnu podršku po meri svakog korporativnog klijenata.

Digitalizacija je postala ključni faktor u bankarskom sektoru. Kako Raiffeisen banka podržava digitalnu transformaciju svojih korporativnih klijenata?

Veoma smo ponosni na digitalizaciju kao kanal podrške klijentima u kojoj smo lideri.

Naš iPortal omogućava većinu bankarskih usluga onlajn, u realnom vremenu. Administrativni procesi, poput izdavanja potvrda, obrade zahteva za kredite i garancije, ili kupoprodaje deviza se realizuju automatski. Banka prihvata elektronski potpisana dokumenta. Konstantno se unapređujemo, pa smo nedavno obezbedili klijentima i integraciju RaiffeinOnLine aplikacije sa Sistemom elektronskih faktura (SEF).

Ovakva rešenja, uključujući i faktoring platformu, predstavljaju način da klijentima olakšamo poslovanje kako bi se fokusirali na svoje strateške ciljeve.

Od jula 2024. godine preuzeli ste funkciju članice Izvršnog odbora zadužene za poslove sa privredom. Koji su bili Vaši prioriteti u prvih šest meseci na ovoj poziciji?

Prioritet mi je bio organizovanje Corporate tima shodno strateškoj agendi, i okruživanje najboljim ljudima. Zatim sam sa saradnicima podelila svoju viziju, kako bi imali jednako razumevanje o pravcu razvoja, jasnoću ciljeva ka kojima se krećemo i zajedničku motivaciju da ih ostvarimo.

Istovremeno, bilo mi je bitno da se prilagodim zahtevima nove uloge u Izvršnom odboru banke, obezbeđujući pritom kontinuitet odnosa sa klijentima.

Mladi kadrovi danas češće biraju IT i startup okruženja, nego tradicionalne industrije poput bankarstva. Kako se Raiffeisen banka pozicionira kao atraktivno mesto za početak karijere?

Broj mladih kolega pokazuje da Raiffeisen jeste mesto izbora odgovarajuće njihovom životnom stilu. Prilagođavanje i fleksibilnost su deo naše korporativne kulture, gde mladi mogu da paralelno studiraju i rade. Mi nudimo profesionalno okruženje, otvorenu komunikaciju, inovativni način razmišljanja, agilan način rada, digitalizaciju i primenu veštačke inteligencije u poslovnim procesima, mentorstvo i učenje u zemlji i u inostranstvu.

Naši ljudi imaju glas, slobodu i podršku da oblikuju sopstvenu i zajedničku budućnost, a konstruktivni predlozi i perspektive se čuju i implementiraju.



Naša pozicija je rezultat dosadašnjeg doprinosa razvoju srpske privrede kao i potencijal njenog daljeg razvoja.



Finansije

S&P je povećao kreditni rejting Srbije na BBB-, Fitch je zadržao ocenu BB+, uz pozitivnu perspektivu. Šta to znači za investicione aktivnosti i pristup kapitalu za domaće kompanije?

Investicioni kreditni rejting je doprineo padu premije rizika i cene zaduživanja Srbije istovremeno povećavši vidljivost i domaćih kompanija na globalnoj investicionoj mapi.

Ocene druge dve agencije uslovljene su povećanim geopolitičkim rizicima, uključujući neizvesnost domaće scene. Sve to, pored kamatnih stopa i kreditnog rejtinga klijenata utiče na pristup kapitalu i investicione aktivnosti domaćih kompanija.

Inflacija i poremećaji u lancima snabdevanja predstavljaju izazove za privredu. Kako banka pomaže klijentima da se prilagode ovim uslovima i održe profitabilnost?

Savetodavna uloga banke danas je ključna, posebno kod kreditnih klijenata, u smislu analize koliko je efekte promena moguće ugraditi u krajnju cenu autoputa. Banka je kvalifikovana da preporuči kombinaciju proizvoda, zaštite od kreditnih, valutnih i kamatnih rizika i zajedničko ugovaranje kovenanta koji bi trebalo da pomogne održavanju kontinuiteta posla i profitabilnosti.

Kamatne stope su ključni faktor u odlučivanju o investicijama. Kako očekivani pad kamatnih stopa može uticati na investicione planove kompanija u Srbiji?

Pad kamatnih stopa ima pozitivan efekat na kreditiranje, a smanjenje BELIBOR-a će imati dodatne pozitivne efekte na proces dinarizacije. Ipak, aktuelni podaci pokazuju pad investicija uz neizvesnost oporavka do kraja godine, jer je odlučivanje o investicionim kreditima prvenstveno pod uticajem procena domaćih i geopolitičkih

dešavanja. Moguće je da će deo investicija biti na čekanju i usled nepredvidive carinske politike američke administracije, sagledavanja efekta mera na pogođene industrije i prelivanja svetskih trendova na domaći teren.

Investitori i finansijske institucije sve više traže transparentnost u vezi sa ESG performansama kompanija. Koliko su domaće kompanije spremne da odgovore na te zahteve i šta ih najčešće koči?

Ova spremnost zavisi od niza faktora, poput relevantnih propisa iz ESG oblasti, geografske lokacije, industrije, veličine kompanija, resursa koje imaju na raspolaganju, interne strategije upravljanja, kao i postojanje veza sa maticama i partnerima koji insistiraju na proceni održivosti.

Srpska privreda je visoko trgovinski zavisna od Evropske Unije, i iako nismo njena članica upućeni smo na praćenje i poštovanje propisa koji lokalno nisu potpuno pokriveni. Ove prepreke prevazilazimo zajedno kroz kontinuiranu razmenu iskustava, organizovanje edukacija i radionica na srodne teme.

U uslovima rastuće konkurencije na bankarskom tržištu, ključno postaje razumevanje industrije klijenta. Kako razvijate ekspertizu unutar tima za rad sa privredom da bi bili relevantni sagovornici finansijskim direktorima i vlasnicima firmi?

Naša prodaja je ujedno i prva linija odbrane rizika klijenta. Taj pristup zahteva visok stepen razumevanja rizika, uključujući i faktore vezane za industriju, koji postizemo kontinuiranim obukama i internu saradnju sa sektorom rizika. Biti adekvatan sagovornik CFOu znači poznavanje ponude banke, stavljanje iste u kontekst klijentovih potreba, ukazivanje na prilike i rizike poslovanja i njihovih konsekvence.

Magnituda tadašnjih promena i entuzijazma dala mi je spoznaju o veličini ljudskog potencijala i veru o doprinosu koji je moguće napraviti.

Privatno

Vaša karijera u bankarskom sektoru traje više od dve decenije. Koji su ključni momenti koji su oblikovali Vaš profesionalni put?

Istakla bih dolazak u Raiffeisen banku na samom otvaranju, kada sam dobila priliku da učestvujem u kreiranju banke, od prvog tima, klijenta, računa i ugovora, a time i u sveukupnom preoblikovanju tadašnjeg finansijskog tržišta.

Magnituda tadašnjih promena i entuzijazma dala mi je spoznaju o veličini ljudskog potencijala i veru o doprinosu koji je moguće napraviti.

Balansiranje između profesionalnih obaveza i privatnog života može biti izazovno. Kako uspevate da održite ravnotežu između ova dva aspekta života?

Privatno i poslovno je isprepletano u čoveku, pa nastojim da balansiram vreme i kvalitet energije koje ulažem i dobijam kroz oba životna aspekta. Trudim se da čuvam sopstvenu autentičnost, kao i da poštujem autentičnosti i izbore ljudi oko sebe.

Liderstvo zahteva stalno usavršavanje. Koje veštine smatrate ključnim za uspešno vođenje tima u savremenom bankarskom okruženju?

Integritet, poverenje, spremnost za konstantno učenje, otvorenost za različite perspektive i rezilijentnost.

Mentorstvo igra važnu ulogu u razvoju karijere. Da li ste imali mentore koji su Vam pomogli na profesionalnom putu i kako sada Vi podržavate razvoj mladih talenata u banci?

Imala sam odlične mentore i trudim se da sada preuzmem tu ulogu u odnosu sa mlađim kolegama. Krilaticama na engleskom jeziku Dream High, Learning by Doing i Walk the Talk opisuju osnovne principe kojim se rukovodim, a dodala bih i na srpskom – Pronađi način.

Liderstvo nije samo pozicija, već i uticaj koji ostavljamo na druge. Šta je najveći kompliment koji ste dobili od svojih kolega ili članova tima?

Jedan kolega mi je rekao da bi bio srećan čovek kada bi znao da će se njegova ćerka jednog dana odnositi prema ljudima i poslu poput mene. Ovaj kompliment me je posebno ohrabrio jer sam ga dobila u trenutku prekida naše direktne saradnje, bio je oslobođen bilo kakvog svesnog ili nesvesnog interesa i podsetio me je na to da mi radimo i živimo zajedno utičući jedni na druge.





Nataša Vuca

DIREKTOR CONTROLLINGA
MAXBET



Pre samo desetak godina, svet finansija je izgledao sasvim drugačije. Tipičan CFO je sedeo u kancelariji punoj tabova, tablica i tabulatora. Njegovo glavno oružje bio je digitron, a najčešća rečenica: „Nema para.“ U to vreme, controlling je bio tiha sila iz senke, zadužena da nađe razliku od 38 dinara u troškovima kancelarijskog materijala. Lepo, uredno, ali... pomalo usamljeno.

Danas? Danas je controlling – kokpit.

Od brojeva ka biznisu (i nazad)

Moja svakodnevica više ne staje u Excel. Danas razmišljamo o marži, ali i o strategiji. Gledamo EBITDA-u, ali i konkurenciju. Pratimo tok novca, ali i tok korisničkog ponašanja. Jer se moderna finansijska funkcija ne meri samo tačnošću bilansa, već koliko

OD EXCEL-A DO STRATEGIJE: ISPOVEST JEDNE KONTROLORKE

Uloga CFO-a se značajno promenila od tradicionalnog čuvara finansija do ključnog strateškog partnera u donošenju odluka. Današnji CFO mora da kombinuje finansijsku ekspertizu sa poslovnim uvidima, tehnologijom i liderstvom.

pomaže firmi da raste, donosi pametne odluke i bude ispred konkurencije.

Controlling ≠ knjigovodstvo

Controlling u MaxBet-u danas je FP&A u punom sjaju – kombinujemo analitiku, intuiciju, predviđanje i (ponekad) Sherlock-Holmes-ovski pristup. Ne pitamo više „šta se desilo?“, već „zašto se desilo?“ i „šta to znači za sledeći kvartal?“

Mi:

- ne pišemo istoriju — mi je modelujemo.
- ne ispravljamo budžete — mi ih oblikujemo da podrže strategiju.
- ne tražimo greške — mi tražimo prilike.



CFO i FP&A: Partneri, a ne računovode

Ako mene pitate — najbolji CFO-i današnjice dolaze iz controllinga. Zašto? Jer znaju šta znači gledati biznis „iznutra“: razumeju tokove, pitaju zašto, ne zadovoljavaju se površnim odgovorima. Oni su:

- stručni, ali ne „suvi“
- odgovorni, ali ne defanzivni
- analitični, ali i komunikativni
- tehnički jaki, ali orijentisani ka vrednosti

U MaxBet-u je controlling upravo to: motor koji vuče analitiku, ali i filter kroz koji prolazi svaka bitna odluka. I ako treba da nacrtamo zašto nešto ima (ili nema) smisla – tu smo.

Biti danas u controllingu znači imati najlepšu mešavinu odgovornosti i uticaja. Utičemo na budžet, ali i na

viziju. Pomažemo da kompanija ostane čvrsta u osnovama, ali i fleksibilna za budućnost.

I da, još uvek ponekad kažem „Nema para“ — ali sad to kažem sa osmehom, Power BI dashboardom i predlogom kako da ipak ostvarimo ciljeve.

Jer na kraju dana — controlling je više od brojki. To je mesto gde biznis dobija svoj razum.

Pre nego što smo i zvanično postali deo velike internacionalne priče, morali smo da prerastemo lokalni mindset i način rada.

Morali smo da napustimo „Excel koji koristi samo jedan kolega“ i pređemo na centralizovane BI alate. Da zamenimo fajlove koji se šalju mejlom svakog ponedeljka ujutru sa dashboard-ima koji se sami ažuriraju u realnom vremenu. Da se naviknemo na izraze kao što su „cross-functional alignment“, „operating leverage“ i „group-wide governance“.

I da se, možda najteže, odrekemo navike da sve radimo sami i „po svom“.



Iskustva iz prakse (ili: Šta ne piše u priručniku)

Forecast koji „ne zna” za sezonalnost?

Napravili smo ga da zna. Ugradili smo logiku ponašanja igrača pred derbi, za vreme slava, pa čak i razlike između četvrtka u aprilu i četvrtka u decembru.

KPI koji zvuči univerzalno, ali ne funkcioniše lokalno?

Adaptirali smo ga. Jer „active player” u Srbiji i „active player” u Gruziji nisu ista stvar. Niti misle, niti troše, niti reaguju isto. Cash-flow koji izgleda zdravo, ali skriva strukturni problem?

Raskrinkali smo ga. Jer nije poenta da sve deluje u redu — već da sve jeste u redu.

Dashboard koji ne koristi niko?

Ubacili storytelling. Napraviti da dashboard „priča” — ne samo da prikazuje. Vizualizacije koje pomažu da CEO u tri klika vidi gde mu ide budžet, i u četvrtom — šta je sledeći korak.

Na kraju – uloga CFO

CFO današnjice je mnogo više od „brojke”. On je vizionar, tehnološki lider, strateški savetnik i čuvar održivosti. Njegova uloga je ključna za uspeh kompanije u kompleksnom i dinamičnom poslovnom okruženju. I za kraj jedan citat koji volim:

„Ništa nije išlo po planu, ali da nisam imao plan ne bih dobio bitku”.

Transakcija koja nas je razbudila (i redefinisala)

Kada se pojavio Flutter, sve se promenilo, i to ne samo na nivou vlasničke strukture, nego na mnogo dubljem — mentalnom i organizacionom. U srcu svega bio je controlling.

Šta smo konkretno radili?

- Prvo smo morali da prevedemo ceo MaxBet na jezik međunarodnih investitora — i to doslovno. IFRS, US GAAP, segment reporting, bridz analize, usaglašavanja koje bi i najbolji šahisti priznali kao „komplikovanu poziciju”.
- Zatim: modeli evaluacije — kako da objasnimo vrednost kompanije u industriji koja zavisi od sezonalnosti, zakonskih promena i ponašanja

korisnika koji istovremeno mogu da vole i slotove i Zvezdu u hendikepu +1.

- Nakon toga: unifikacija baza, prelazak sa više lokalnih logika na jedan logičan BI svet, gde se KPI-evi za Srbiju i Crnu Goru mogu gledati jednim klikom, a bez potrebe za „aj” pošalji mi onaj Excel od prošle nedelje”

A najvažnije – mindset promena

Shvatili smo da više nismo tim koji samo izveštava — već tim koji oblikuje percepciju kompanije pred svetom.

Što controlling kaže, to se broji. Doslovno.

Investitori gledaju u nas da im kažemo ne samo koliko, već i zašto, i šta sad.

Da biste prošli kroz ovakvu integraciju, morate brzo da učite, i još brže da zaboravljate stare izgovore.

- Ne znamo gde se to vodi → sad znamo.
- To se ranije nije tražilo → sad se traži.
- Nama je taj fajl lokalni → sad je sve globalno.

Radili smo rame uz rame sa timovima iz Irske, Velike Britanije, Malte, Indije. I otkrili da controlling nije administracija — nego jezik poverenja.





CFO KAO
ARHITEKTA
PROMENA
U FMCG
INDUSTRIJI

Sanja Keranović

DIREKTOR KONTROLINGA, FINANSIJA I IT / CFO
DR. OETKER



„Najbolji način
da predvidimo
budućnost je da je
kreiramo.”
– Peter Drucker

U svetu koji trenutno obeležavaju ubrzan razvoj veštačke inteligencije, globalna nestabilnost, klimatske promene, sajber napadi, u svetu brzih promena i digitalne disrupcije prestaje tradicionalna uloga finansijskog direktora kao čuvara vrednosti kompanije i prirodno se nameće nova – CFO-a kao arhitekta promena. U uslovima konstantnih promena CFO ima jedinstvenu poziciju da vodi strateške inicijative koje čuvaju konkurentnost i ubrzavaju rast. Zato je danas CFO strateški biznis partner, neko ko oblikuje budućnost kompanije zajedno sa izvršnim timom.



Evolucija cfo uloge: od prošlosti ka budućnosti

Brzina promena koje se dešavaju kako u internom tako i u eksternom okruženju dovela je do promene kod samih finansijskih direktora u sagledavanju svrsishodnosti svoje funkcije. Nekada je CFO bio fokusiran na istorijske finansijske izveštaje i njihovu analizu, budžete i kontrolu troškova. Ključne odgovornosti su bile:

- Finansijsko izveštavanje i usklađenost sa regulativom
- Budžetiranje i kontrola troškova
- Upravljanje gotovinskim tokovima
- Minimizacija rizika i poreska optimizacija

Danas se očekuje da se prevashodno bavi analizom tržišnih trendova, izradom scenarija u planiranju i projekcijama, i digitalnoj transformaciji procesa. Fokus se pomerio ka optimizaciji procesa kako bi se ostvarili što bolji rezultati kako u digitalnoj transformaciji tako i u optimizaciji radnog kapitala.

- Neke od odgovornosti jednog CFO-a danas su:
- Pomoć CEO-u u identifikaciji i proceni rasta
- Povezivanje finansijskih ciljeva sa celokupnom poslovnom strategijom kompanije

- Saradnja sa drugim funkcijama (prodaja, nabavka, proizvodnja)
- Donošenje odluka zasnovanih na podacima

Prema Gartnerovom istraživanju u kojem je učestvovalo preko 250 finansijskih direktora ovo su novi prioriteti CFO-a koji su se pojavili pored obavljanja finansijskih aktivnosti:



n=251 CFOs
Source: 2025 Gartnerweb

CFO kao voda digitalne transformacije

U praksi, sve više CFO-ova preuzima liderstvo nad digitalnim inicijativama. Oni postaju spona između tehnologije i strategije. CFO je član izvršnog tima koji prati sve procese unutar biznisa, razume njihovu povezanost i međuzavisnost i samim tim može da uvidi potrebu za određenim vidom digitalizacije samog procesa (automatizacije, robotizacije, uvođenja AI-a).

Digitalizacija procesa nije više IT projekat – to je poslovna strategija u kojoj CFO mora da razume kako se investicije u tehnologiju prevode u ROI.

Digitalne inicijative koje uključuju automatizaciju, integraciju prodajnih i finansijskih podataka doprinose povećanju konkurentne snage kompanije i jasnijem definisanju strateških opcija.

Partner CEO-u i C-suite timu

CFO je danas ravnopravan član strateškog tima kompanije. Daje realan pogled na mogućnosti i rizike i obezbeđuje da vizija kompanije ima finansijsku održivost. Izazivajući i testirajući potencijalna rešenja, njegova uloga obuhvata:

- Postavljanje KPI-eva i ciljeva
- Donošenje odluka o alokaciji kapitala
- Evaluaciju rasta i akvizicija (M&A)
- Razvoj ESG inicijativa

CFO sve češće predvodi due diligence procese prilikom preuzimanja brendova, kao i analize profitabilnosti po kanalima prodaje. CFO preuzima važnu ulogu u odlučivanju o asortimanu, ulasku na nova tržišta i ulaganjima u nove biznis modele.

Data-driven lider: CFO i moć analitike

Danas CFO raspolaže sa više podataka nego ikada – ali podaci su vredni samo onoliko koliko su korisni za donošenje odluka. Najuspešniji CFO-ovi:

- Koriste AI alate za predikciju tokova gotovine
- Implementiraju dashboard-e za praćenje KPI-eva u realnom vremenu
- Bave se podacima, njihovim kvalitetom i održavanjem
- Razvijaju nove veštine kod svojih zaposlenih – razvoj digitalne pismenosti i veština za dalju optimizaciju procesa korišćenjem digitalnih alata

Upotreba digitalnih alata omogućava CFO-ovima da predviđaju zahteve tržišta, optimizuju zalihe i poboljšaju marže. Upotreba BI, AI, real-time dashboard-a i automatike pomaže CFO-u da mnogo lakše danas da odgovore na pitanja „Šta se desilo?“, „Zašto se desilo?“ i „Šta treba da uradimo?“

Više se ne pitamo „Da li su podaci tačni?“, već „Šta treba dalje da preduzmemo kako bismo obezbedili realizaciju strateških ciljeva?“.



Liderske veštine 21. veka

Biti strateški biznis partner nije samo tehnička sposobnost – to je liderska uloga. Moderni CFO mora da:

- Zna da komunicira kompleksne finansijske informacije na jednostavan način
- Bude proaktivan, ne reaktivan
- Gradi timove sa različitim veštinama
- Ima growth mindset i spremnost za učenje

Uspešni CFO-ovi kombinuju finansijsko znanje sa emocionalnom inteligencijom. Oni ne samo da razumeju brojke, već znaju kako da ih prenesu timovima iz marketinga, prodaje i proizvodnje, gradeći mostove među funkcijama.

O CFO-ovima često govorimo kao o katalizatorima promene kulture – oni promovišu rast, agilnost i otvorenost ka novinama.

CFO postaje voda multidisciplinarnih aktivnosti

Savremeni CFO mora da balansira između strateškog razmišljanja, tehnološke pismenosti i sposobnosti da vodi timove kroz promene. Pored finansijske i kontroling ekspertize mora da bude strateg, vizionar i pokretač promena u celoj organizaciji kako bi sigurnom rukom vodio organizaciju kroz buduće promene.



Magdalena Hristova

REGIONAL FINANCE DIRECTOR – ADRIA AND AFRICA
NELT GROUP



O sebi: Magdalena Hristova, zaposlena u kompaniji Nelt na poziciji Regionalni Finansijski Direktor za tržišta Adria i Afrika. Imam ukupno 23 godine radnog iskustva na rukovodećim pozicijama u finansijama, u korporaciji u različitim sektorima – bankarski sektor, maloprodaja, FMCG proizvodnja & distribucija, FMCG Distribucija.

O kompaniji Nelt: Što se tiče kompanije Nelt, mi smo ponosni na sopstvene proizvode Nutrino i Nutrino Lab, Neoplanta, Chips Way i Candy Factory. Distribucija robe za preko 80 principala i logističke usluge za preko 100 klijenata na 12 tržišta na 2 kontinenta. Ponosni smo što praktično sa svim našim partnerima gradimo dugoročne odnose, koji su često počinjali na jednom tržištu a onda se širili. Kada je reč o logistici, Nelt nudi kompletnu integrisanu paletu usluga, dok u oblasti distribucije, po pravilu, imamo najšire pokrivanje svih segmenata tržišta.

CFO KAO STRATEŠKI BIZNIS PARTNER

NOVA GENERACIJA ČAROBNIJAKA U FINANSIJAMA USREDSREĐENOG NA RAZVOJ NOVIH SPOSOBNOSTI I BUSINESS PARTNERING

Koja je bila uloga finansija ranije i kako se njihova uloga promenila?

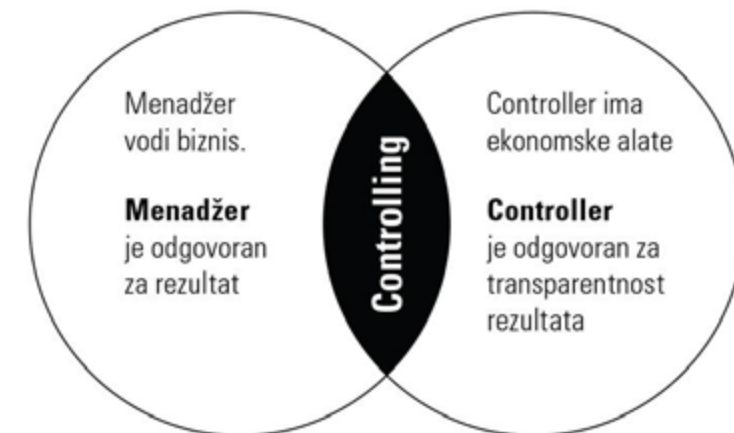
Tradicionalno, finansije su važile za tihu funkciju u pozadini – fokusiranu na tačnost, red i poštovanje propisa. Glavne odgovornosti bile su operativne: knjiženje, kontrola troškova, izveštavanje i vođenje budžeta. CFO je bio čuvar bilansa i garant finansijske discipline.

Danas, to više nije dovoljno, uloga CFO-a više nije ono što je nekada bila.

U savremenom poslovnom okruženju, koje karakterišu neizvesnost, tehnološki razvoj i globalna konkurencija, očekivanja od finansijske funkcije dramatično su se promenile. Od CFO-a se sada traži više – da bude strateški lider, inicijator promena i ključni saveznik u donošenju odluka koje oblikuju budućnost kompanije.

CFO današnjice mora biti proaktivan i sposoban da gleda unapred. Više nije samo analitičar prošlih

Odnos Menadžera i Controllera



rezultata, već vizionar koji modeluje buduće scenarije, prepoznaje rizike i traži prilike za rast i inovaciju. Uloga se pomerila od izveštavanja ka strateškom uticaju. On je strateški biznis partner koji mora znati kako da održi balans – između stabilnosti i inovacija, kontrole i rasta, štednje i kreiranja nove vrednosti.

CFO nove generacije postaje jedan od ključnih stubova poslovnog uspeha – ne samo u brojkama, već i u viziji.

Sta je uticalo na zbrzanu promenu uloga finansije u modernog okruženja?

U poslovnom svetu, prave transformacije retko dolaze iznutra – često su pokrenute spoljnim šokovima koji stavljaju organizacije na ozbiljan test. Za finansijske timove, pandemija COVID-19 bila je upravo takav trenutak. Kriza globalnih razmera naterala je kompanije da preispitaju sve – od operacija do strategije, a finansije su se našle u samom središtu tog preokreta.

Tokom pandemije, lanci snabdevanja su se raspadali, potrošačke navike su se dramatično menjale, a nekada pouzdani budžeti i planovi postali su beskorisni preko noći. U toj neizvesnosti, poslovni lideri su se sve više oslanjali na finansijske stručnjake – ne samo kao čuvare stabilnosti, već kao ključne izvore informacija i brzih odluka. Više nije bilo dovoljno izveštavati o prošlim rezultatima – postalo je neophodno gledati unapred, predviđati scenarije i donositi odluke na osnovu svežih i pouzdanih podataka.

Kriza je pokrenula iznenadnu, ali nužnu evoluciju: finansije su se pomerile iz izolovanih „kontrolnih kula“ i aktivno zakoračile u svakodnevno upravljanje

biznisom. Upravo u toj tranziciji, otvorile su se velike prilike – za digitalizaciju, optimizaciju procesa, unapređenje veština i jaču saradnju sa drugim sektorima.

Ono što je počelo kao odgovor na vanrednu situaciju, danas je postalo novi standard. Uloga finansija više se ne svodi na „gašenje požara“, već na proaktivno vođenje – predviđanje, usmeravanje i podršku održivom rastu.

Kriza je bila okidač, ali ono što na njenim temeljima gradimo – ljudi, alati i nova kultura saradnje – postaje naša dugoročna konkurentna prednost.

Danas CFO nije više samo „finansijski čovek“ koji vodi računa o budžetima i tabelama. Uloga se značajno proširila – od eksperta za brojke do pravog strateškog partnera u razvoju kompanije. U sve bržem, neizvesnijem i digitalno transformisanom poslovnom okruženju, očekivanja od CFO-a su jasna: mora biti lider, analitičar, komunikator i vizionar – sve u isto vreme.

Koje su ključne karakteristike CFO-a kao strateškog biznis partnera da bi se kompanija brže prilagodila promenama i svet u kojem živimo danas?

U savremenom poslovnom okruženju, koje karakterišu neizvesnost, ubrzane promene i digitalna transformacija, agilnost i sposobnost strateškog partnerstva postali su ključni atributi uspešnog CFO-a.

Agilnost predstavlja sposobnost brzog prilagođavanja promenama, uklanjanja prepreka i usklađivanja internih procesa s dinamikom tržišta. Uloga CFO-a više ne podrazumeva samo retrospektivno izveštavanje, već i anticipiranje budućih izazova kroz proaktivno delovanje.

Biznis partnering, s druge strane, podrazumeva izgradnju snažnih, funkcionalnih veza sa ostalim delovima organizacije – finansije više nisu izolovana funkcija, već aktivan učesnik u oblikovanju i sprovođenju poslovne strategije.

Da bi CFO efikasno odgovorio na ove izazove, neophodno je da razvije kombinaciju kritičkog mišljenja, izuzetne komunikacije i tehnološke pismenosti. Upotreba savremenih digitalnih alata, analitika u realnom vremenu i sposobnost interpretacije podataka u širem strateškom kontekstu, postaju neizostavni deo svakodnevne prakse.

U konačnici, CFO nove generacije je lider promena – sposoban da poveže brojke sa biznis vizijom, olakša donošenje odluka i podrži organizaciju u njenom putu ka održivom rastu i otpornosti.

Transformacija nije jednostavna – kako prevazići izazove na tom putu?

Transformacija finansijske funkcije nikada nije jednostavan proces. Ona podrazumeva kontinuirano učenje, prilagođavanje i prevazilaženje brojnih prepreka. Ipak, uz jasnu viziju i posvećenost, prepreke postaju prilike za rast.

Naš finansijski tim je snažno posvećen usavršavanju stručnih kompetencija, kao i praćenju tempa digitalne transformacije. Ključnu ulogu u tom procesu ima primena tehnologije – kroz upotrebu Power BI alata, automatizaciju izveštavanja i pristup podacima u realnom vremenu, omogućavajući sebi da ne gledamo samo unazad, već i unapred. Time bolje razumemo trendove, brže reagujemo na promene i postajemo proaktivni partneri biznisu.

Oslobađanjem od tehničko-administrativnih zadataka, finansijski tim sve više preuzima ulogu konsultanta i donosioca predloga za konkretna poslovna rešenja. To podrazumeva ne samo analitičke veštine, već i razumevanje šireg poslovnog konteksta.

Zato ulažemo u cross-funkcionalne programe učenja, kako bismo osnažili saradnju između sektora i izgradili dublje razumevanje poslovnih procesa. Kroz interne inicijative poput programa „Finance for Non-Finance“, širimo finansijsku pismenost unutar organizacije i jačamo mostove između funkcija.

Na ovom putu razvoja oslanjamo se na vrednosti koje su temelj našeg tima: poverenje i timski duh, pobednički mentalitet, orijentisanost na potrebe korisnika, ali i snažno verovanje u ljude – njihove

talente, potencijale i sposobnost da rastu i budu nosioci promena.

Kratak period svoje karijere proveli ste u prodaji. Jel možete nama reći koji je ključ za uspešno poslovno partnerstvo za CFO i finansije sa ostalim timovima?

U teoriji, poslovno partnerstvo između sektora deluje jednostavno. U praksi, međutim, pravi izazov leži u tome kako da svi u organizaciji „govore istim jezikom“ i dele zajedničke ciljeve.

Iz ličnog iskustva mogu reći da svako ko teži ulozi CFO-a, treba makar jedan period karijere da provede izvan finansija – u prodaji, marketingu ili na vođenju međufunkcionalnog projekta. Upravo to iskustvo pruža širu sliku i razvija razumevanje realnosti drugih sektora.

U mom slučaju, prekretnica je bila kratkotrajan angažman u sektoru prodaje velikih kupaca (key accounts). Taj izlazak iz komfort zone finansija bio je ključan za moj profesionalni rast. Do tada, tipičan dijalog između prodaje i finansija se svodio na: „Trebaju nam dodatni budžeti za popuste“(prodaja) i „Nema prostora u budžetu“(finansije). Međutim, kada sam se našla na strani prodaje, shvatila sam da je njihova pozicija znatno složenija – oni su stalno na liniji između zahteva kupaca i ograničenja poslovnih resursa.

Ono što sam naučila jeste da nesebično deljenje finansijskog znanja i njegovo povezivanje sa realnim potrebama tržišta vodi do win-win rešenja – kako da kupac bude zadovoljan, a kompanija istovremeno održi profitabilnost.

Ova spoznaja nas je inspirisala da razvijemo interni edukativni program „Finance for Non-Finance“. Kroz radionice, kratke treninge i otvorene Q&A sesije, naš tim objašnjava osnovne finansijske koncepte – kao što su linije P&L izveštaja, EBITDA, razlika između CAPEX-a i OPEX-a, break-even analiza i druge važne teme. Na taj način ne samo da jačamo poslovnu pismenost, već i unapređujemo kvalitet komunikacije i brzinu odlučivanja u celokupnoj organizaciji.

Na kraju, ključ uspeha leži u međusobnom razumevanju – kada različiti timovi nauče da govore zajedničkim jezikom i usmere se ka istom cilju, onda finansije zaista postaju pravi strateški partner biznisa.

Kako unapređujete komunikaciju između finansijskog tima i ostalih sektora?

IGC model "Šta čini dobrog controllera"



Jedan od ključnih preduslova za snažno poslovno partnerstvo jeste aktivna prisutnost finansija tamo gde se posao zaista dešava. Ne čekamo da informacije dođu do nas – mi ih tražimo tamo gde nastaju. Učestvujemo na sastancima prodaje, marketinga i drugih timova, jer samo na taj način možemo istinski razumeti njihove ciljeve, izazove i način razmišljanja.

Kada kolege iz nefinansijskih sektora osete da nas zaista zanima njihov rad i svet u kojem funkcionišu, otvara se prostor za iskrenu saradnju i zajedničko donošenje odluka. Takva povezanost gradi poverenje, koje je osnova svakog uspešnog partnerstva.

Dodatno, radimo na promeni načina razmišljanja unutar finansijskog tima. Umesto da budemo posmatrani isključivo kao „čuvari pravila“, želimo da budemo prepoznati kao partneri u rešavanju problema. To ne znači da kompromitujemo standarde i kontrole – već da budemo konstruktivni u diskusijama. Kada nešto nije izvodljivo, važno je da to objasnimo jasno, ali i da ponudimo alternativna, održiva rešenja.

Cilj nam je da drugi sektori ne vide finansije kao prepreku, već kao saveznika koji doprinosi ostvarenju zajedničkih ciljeva, pružajući podršku kroz analitiku, razumevanje rizika i davanje smernica za donošenje kvalitetnih poslovnih odluka.

Za kraj, koji je Vaš savet za svaki CFO kao lider koji oblikuje budućnost?

Uloga CFO-a više nije pozicija iz senke – danas je to pozicija co-pilota, pokretač promene i stub strateškog donošenja odluka. U svetu koji se neprestano menja, gde su neizvesnost i kompleksnost postale svakodnevice, CFO nije samo onaj koji prati tokove novca, već onaj koji usmerava tokove budućnosti.

Savremeni CFO kombinuje podatke i intuiciju, analitiku i empatiju, tehnologiju i ljudskost. On ne čeka da se dogodi promena – on je katalizator te promene. Njegovo liderstvo se ogleda u tome koliko zna da sluša, povezuje i pokreće druge ka zajedničkom cilju.

CFO nove generacije je lider sa vizijom, koji razume da je uspeh kompanije u spoju finansijske discipline i međufunkcionalne saradnje, u razmeni znanja i građenju poverenja. On oblikuje organizaciju u kojoj se odluke ne donose na osnovu straha, već na osnovu znanja i uvida.

Zato je danas, više nego ikada, vreme za hrabre, strateške i komunikativne finansijske lidere – one koji ne gledaju samo brojeve iz prošlosti, već postavljaju temelje budućnosti. CFO nije više čuvar budžeta. CFO je partner rasta, graditelj kulture i arhitekta održive vrednosti.



SRBIJA DOMAĆIN VRHUNSKIH EVROPSKIH STRUČNJAKA ZA CONTROLLING!

JUBILARNA 30. GENERALNA
SKUPŠTINA IGC-A ODRŽANA U
BEOGRADU

Milica Šćepanović

RUKOVODILAC KONSALTINGA
MENADŽMENT CENTAR BEOGRAD



Beograd je 10. maja 2025. godine bio domaćin jubilarnog 30. General Assembly-a (Generalne skupštine) **IGC International Group of Controlling** (Međunarodna grupacija za controlling), koja je po prvi put održana u Srbiji, u prostorijama Sava Centra. Skupština je okupila vodeće predstavnike iz više od 15 zemalja Evrope, a organizaciju ovog prestižnog događaja preuzeo je **Menadžment Centar Beograd (MCB)** – jedini član IGC-a iz Srbije, koji je ovim gestom potvrdio svoju ulogu lidera u oblasti edukacije i razvoja controllinga u regionu.



IGC – Mreža koja oblikuje budućnost controllinga

IGC (International Group of Controlling) je vodeća evropska mreža koja okuplja institute, fakultete i profesionalne organizacije iz oblasti controllinga. Osnovan 1995. godine u Švajcarskoj, IGC ima za cilj da razvija i usaglašava standarde u oblasti finansijskog upravljanja, controllinga i poslovnog odlučivanja. Članovi IGC-a sarađuju na kreiranju zajedničkih edukacionih programa, sertifikacija i istraživanja, kao i na promovisanju strateške uloge controllera kao poslovnog partnera menadžmentu.

Tokom tri decenije postojanja, IGC je izrastao u najznačajniju instituciju koja oblikuje smernice i profesionalne standarde za controllere u Evropi. Pripadnost ovoj mreži danas znači mnogo više od formalnog članstva – to je priznanje kvaliteta, ekspertize i doprinosa razvoju profesije.



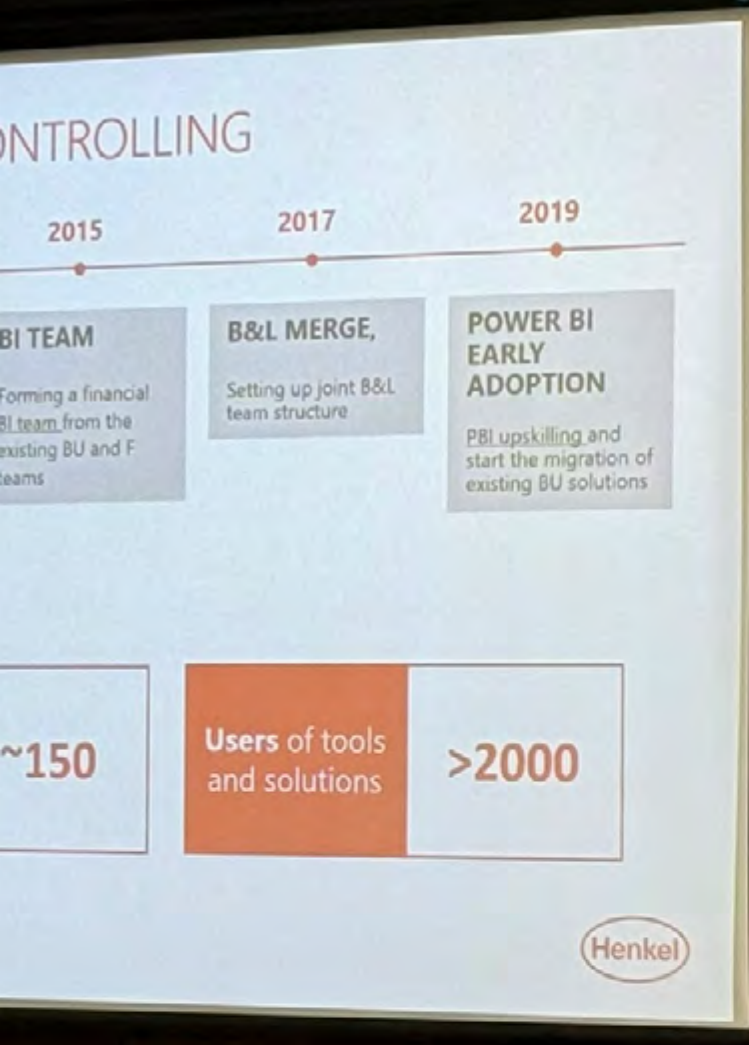


MCB – domaćin jubileja

MCB (Menadžment Centar Beograd), kao jedini član IGC-a iz Srbije, uspešno je organizovao ovogodišnju skupštinu u Beogradu, uz prisustvo predstavnika iz Nemačke, Austrije, Švajcarske, Češke, Mađarske, Poljske, Hrvatske i drugih zemalja. Događaj je održan u modernim prostorijama Sava Centra, a pored formalnih sednica i diskusija, učesnicima su predstavljeni i lokalni kulturni i poslovni sadržaji.

U uvodnom obraćanju, Milica Šćepanović, Rukovodilac konsaltinga u MCB-u, istakla je važnost ovog događaja za razvoj controllinga u regionu:

„Ovo je velika čast za nas i za Srbiju. Organizacijom jubilarnog skupa šaljemo snažnu poruku da se controlling u jugoistočnoj Evropi razvija u skladu sa najvišim evropskim standardima. Naša vizija je da Srbija ne bude samo korisnik znanja, već i njegov stvaralac.“



Miloš Đukanović otvorio skup prezentacijom controllinga u Henkelu

Skupštinu je otvorio **Miloš Đukanović**, Head of Finance Serbia & Bosnia and Herzegovina u kompaniji Henkel, održao je prezentaciju na temu „Controlling in Henkel GBS+“, objasnivši transformaciju controlling funkcije unutar globalne korporacije.

U svom izlaganju, Đukanović je predstavio razvoj i organizaciju Henkelove globalne servisne jedinice **Global Business Solutions+ (GBS+)**, koja danas obuhvata sedam lokacija širom sveta i zapošljava oko 3.500 ljudi. Kroz konkretne podatke o rastu funkcije controllinga, istakao je kako je Henkel evoluirao od lokalnih i fragmentiranih timova ka centralizovanom i digitalizovanom pristupu. Poseban fokus stavljen je na ulogu controllera u okviru GBS+, koja se kreće od operativne podrške do strateškog partnerstva sa lokalnim i regionalnim menadžmentom.

Đukanović je naglasio važnost uvođenja alata kao što je **Power BI**, ranog usvajanja BI pristupa, automatizacije procesa kroz **SMART Close** sistem i korišćenja robota kao što je iBot za ubrzanje i preciznost mesečnih zatvaranja. Prikazao je kako GBS+ sarađuje sa lokalnim finansijskim timovima ne kao konkurencija, već kao **mreža koja omogućava sinergiju između lokalnog znanja i globalnih procesa**.

Njegova prezentacija osvetlila je ključnu poruku skupa – **da controlleri više nisu pasivni izveštači, već proaktivni savetnici koji oblikuju odluke i doprinose poslovnoj agilnosti kompanije**. Na primeru Henkelove kompleksne organizacije, Đukanović je uspeo da prikaže kako digitalna transformacija i standardizacija mogu unaprediti ulogu controllinga u globalnom poslovnom okruženju.

Misija controllinga

Centralna tema ovogodišnje skupštine bila je upravo evolucija uloge controllera, sa fokusom na prelazak sa tradicionalne uloge „čuvara budžeta“ ka strateškom partneru menadžmenta. IGC, kao međunarodni glas controllinga, definiše misiju controllinga.

Kao pouzdani partneri menadžmenta, controlleri su pokretačka snaga održivog uspeha i čuvari

finansijskog integriteta unutar organizacije. Oni oblikuju i omogućavaju proces agilnog upravljanja koji obuhvata postavljanje ciljeva, planiranje i kontrolu, kako bi organizacija napredovala u brzo promenljivom poslovnom okruženju. U tom svojstvu, oni:

1. **PODRŽAVAJU ODLUKE:** Daju smernice za dobro utemeljene poslovne odluke po ključnim strateškim i operativnim pitanjima.
2. **ZALAŽU SE ZA DUGOROČNU VREDNOST:** Podstiču trajno stvaranje vrednosti i obezbeđuju konkurentsku prednost kroz odgovorne i održive prakse kao što su staranje o životnoj sredini, društveno odgovorno poslovanje i snažno korporativno upravljanje.
3. **OSIGURAVAJU SVEOBUHVAATAN PREGLED:** Garantuju transparentnost kako kod finansijskih tako i kod nefinansijskih rezultata poslovanja, procesa i implementacije strategije i tako doprinose postizanju rezultata organizacije u pogledu učinka.
4. **VRŠE URAVNOTEŽAVANJE I PRILAGOĐAVANJE:** Vagaju prilike u odnosu na rizike, kratkoročne dobitke u odnosu na dugoročnu održivost, agilnost u odnosu na pouzdanost i finansijsku disciplinu u odnosu na operativnu fleksibilnost.
5. **OBJEDINJUJU ZAHTEVE STEJKHOLDERA:** Usklađuju ciljeve, interese i potrebe relevantnih stejkholdera u koherentnu celinu.
6. **UNAPREĐUJU ODLUČIVANJE ZASNOVANO NA PODACIMA:** Unapređuju osnove za donošenje poslovnih odluka tako što povećavaju kvalitet podataka i delotvorno koriste najsavremeniju tehnologiju.
7. **MODERNIZUJU I UNAPREĐUJU SISTEME:** Poboľšavaju sisteme upravljanja i kontrole na holistički način inovativnim idejama kako bi ispunili promenljive zahteve.
8. **PROMOVIŠU UČENJE I POBOLJŠANJE:** Neguju organizaciono učenje i podstiču kulturu kontinuiranog poboľšanja.
9. **OVLADAVAJU PROCESIMA CONTROLLINGA:** Osiguravaju delotvornost i efikasnost usvajanjem opsežnog spektra aktivnosti IGC-ovog modela procesa controlling

Controlleri su strastveno posvećeni negovanju pozitivne kulture učinka i osiguravanju dobrobiti organizacije. Oni deluju kao ekonomska savest koja podržava etičke standarde. Posvećeni kako profesionalnom tako i ličnom razvoju, oni rado prihvataju promene i inovacije i inspirišu druge da slede njihov primer.



Diskusija o promeni uloge controllera

Učesnici su se detaljno bavili misijom controllinga, koju je IGC definisao kao temeljnu smernicu u razvoju ove profesije. Istaknuto je da controlleri više nisu pasivni prenosnici podataka, već pouzdani partneri menadžmenta, koji aktivno doprinose donošenju strateških i operativnih odluka. Misija jasno naglašava da controlleri treba da budu čuvari finansijskog

integriteta, da obezbeđuju transparentnost u finansijskim i nefinansijskim pokazateljima, kao i da podstiču odgovorno i održivo poslovanje, uključujući društvenu odgovornost i brigu o životnoj sredini.

Controlleri danas moraju da vladaju analitikom, da razumeju tehnologiju, koriste alate poput Power BI-a i veštačke inteligencije, ali i da razvijaju meke veštine – poput storytelling-a i međufunkcionalne komunikacije. Edukativna poruka diskusije bila je jasna: budućnost controllinga leži u ljudima koji ne samo da razumeju brojke, već znaju kako da ih pretvore u akcije koje pokreću organizaciju ka održivom uspehu.

Održavanje jubilarnog 30. General Assembly-a IGC-a u Beogradu predstavlja važan trenutak za razvoj controllinga u Srbiji i regionu. Domaćinstvom ovog događaja, Menadžment Centar Beograd pokazao je da jugoistočna Evropa ne samo da prati savremene tokove u controllingu, već ih i aktivno oblikuje. Prezentacije, diskusije i razmena iskustava među ekspertima iz više od 15 zemalja doprinele su jačanju međunarodne saradnje, podizanju profesionalnih standarda i osnaživanju uloge controllera kao strateškog partnera menadžmentu.

Skupština je potvrdila da se controlling više ne može posmatrati samo kao funkcija izveštavanja i kontrole troškova – danas je to kompleksna disciplina koja kombinuje finansijsku ekspertizu, tehnološko razumevanje i liderske veštine. Budućnost controllinga pripada profesionalcima koji razumeju kako da povežu podatke, ljude i strategiju. **Poruka iz Beograda je jasna: controlling je u transformaciji – i ta promena vodi ka većem uticaju, većoj odgovornosti i većoj vrednosti za celu organizaciju.**

EXCEL 2019/2020 i EXCEL 365

POVEĆAJ
PRODUKTIVNOST
UZ POMOĆ
EXCEL
TRENINGA

RAD NA VAŠIM REALNIM PRIMERIMA U EXCEL-U UZ PODRŠKU ISKUSNIH KONSULTANATA

Struka

O TRENINZIMA

Excel 2019/2021

- Osnovni

- Pokretanje Excel-a, unos podataka, rad sa sheet-ovima
- Numeričke funkcije (SUM, AVERAGE, COUNT, MAX, MIN)
- Formatiranje, grafikon pie chart, Conditional Formatting
- Priprema za štampu i rad sa oblikovanjima

Excel 2019/2021/2024

- Napredni

- Pivot tabele, napredno formatiranje i prečice
- Finansijske, tekstualne, datumske, lookup i logičke funkcije
- What-If analiza, Formula auditing, Power Query

Excel 365 - Osnovni

- Uvod u Excel 365 i nove funkcije (FILTER, UNIQUE, SORT, SEQUENCE)
- Dinamički nizovi, XLOOKUP, novi grafikoni (Map, Treemap, Sparklines)
- Kolaboracija i rad sa Copilot-om

Excel 365 - Napredni

- Napredne funkcije za grupisanje i pretraživanje podataka (GROUP BY, XLOOKUP, XMATCH)
- Dinamički nizovi (FILTER, SORT, CHOOSECOLS, HSTACK, WRAPROWS)
- LAMBDA, LET i automatizacija analiza uz Copilot asistenciju

CILJNA GRUPA

- Program je namenjen svim zaposlenima koji žele da unaprede rad sa podacima, bez obzira na sektor ili funkciju. Posebno je koristan za zaposlene u HR-u, finansijama, prodaji i menadžmentu, kao i za analitičare, controlling, plan i analizu, reporting, logistiku, proizvodnju, nabavku, marketing, data analytics, business intelligence, FP&A i CRM timove.

KORISTI ZA VAS

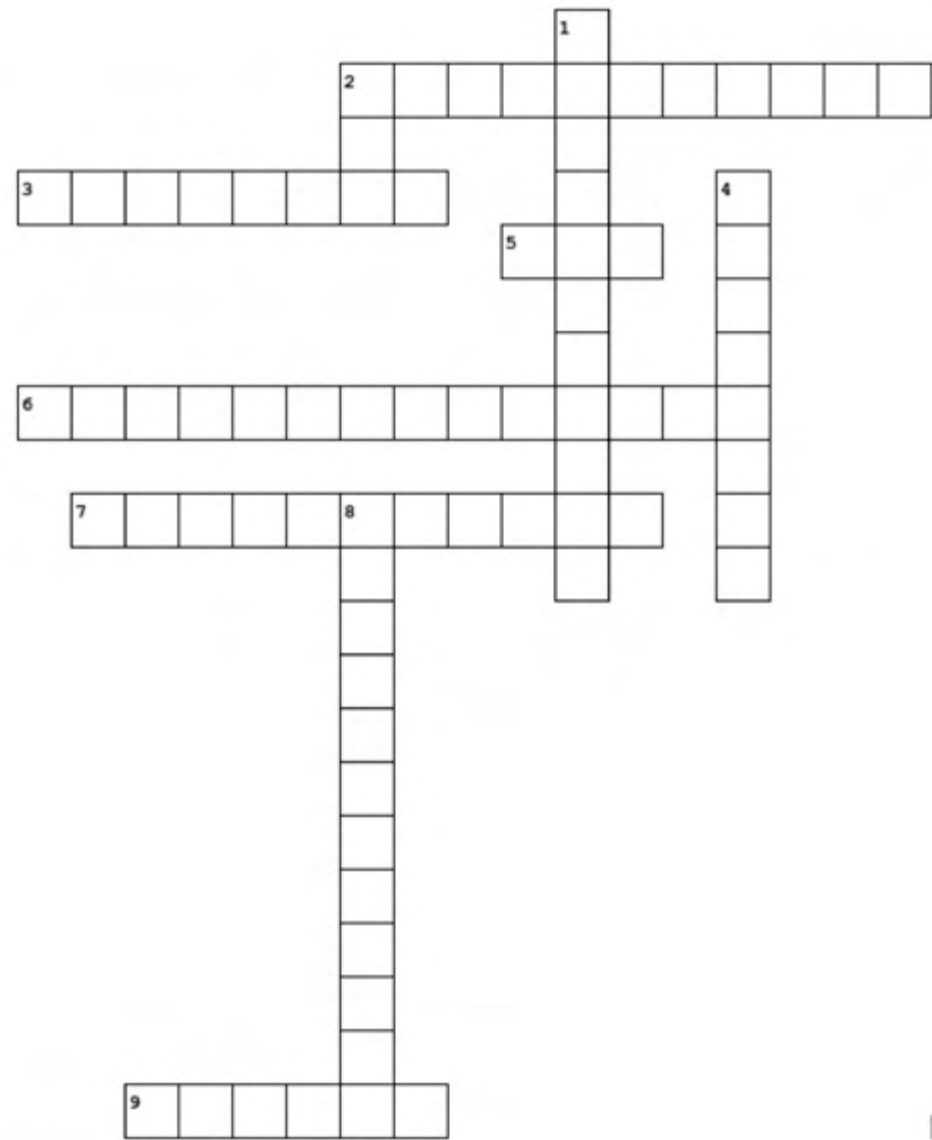
- Povećanje produktivnosti kroz bržu obradu i analizu podataka
- Osnajivanje zaposlenih za samostalni rad sa kompleksnim podacima
- Razvoj analitičkih veština i donošenje informisanih poslovnih odluka
- Smanjenje grešaka kroz bolje razumevanje formula i validacije podataka
- Optimizacija procesa kroz pivot tabele, VBA makroe i Power Query
- Neograničen pristup e-learning materijalima i mentorska podrška nakon treninga

VREDNOST

	Otvorena	In-house
Broj polaznika	1 Pojedinačni polaznik	Do 12 polaznika Grupa polaznika
Sadržaj i dužina	Standardizovan 2 dana	Prilagođava se Vama i Vašoj kompaniji
Mesto i lokacija	Kod nas Fiksirani datumi	Kod vas Fleksibilni datumi, vi birate vreme
Vrednost	690 € za jednog polaznika	3.200 € po treningu za grupu do 12 polaznika

PRIJAVA

MENADŽMENT CENTAR BEOGRAD
+381 11 3047 126
+381 63 7004 518
office@mcb.rs
www.mcb.rs



HORIZONTALNO

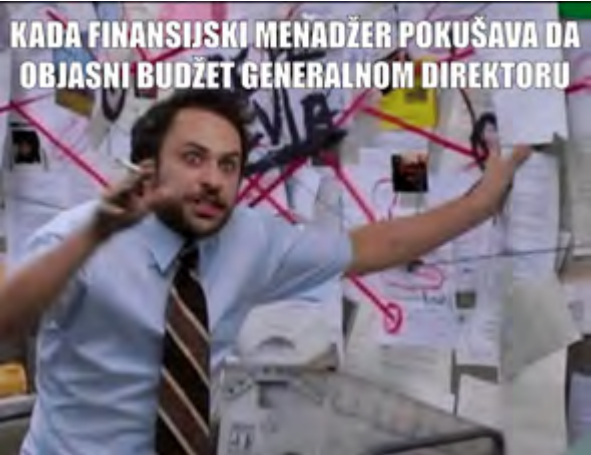
- 2. Funkcija koja prati, analizira i planira poslovanje radi donošenja odluka
- 3. Kretanje novca kroz preduzeće u određenom vremenskom periodu
- 5. Pristup koji ocenjuje ekološke, društvene i upravljačke aspekte poslovanja
- 6. Prelazak sa papirnih na digitalne procese radi veće efikasnosti
- 7. Pribavljanje sredstava uz obavezu vraćanja uz kamatu
- 9. Finansijski plan koji prikazuje planirane prihode i rashode

VERTIKALNO

- 1. Razmena vrednosti između dve strane, kao što je kupovina ili prodaja
- 2. Direktor odgovoran za upravljanje finansijama kompanije
- 4. Tehnologija koja omogućava mašinama da uče i donose odluke
- 8. Proces prikazivanja finansijskih i poslovnih podataka

REŠENJE
HORIZONTALNO: 2. Controlling 3. Cashflow 5. ESG 6. Digitalizacija 7. Zadruživanje 9. Budžet
VERTIKALNO: 1. Transakcija 2. CFO 4. Veštačka inteligencija 8. Izveštavanje

MEMES



MENADŽMENT
CENTAR
BEOGRAD



24

GODINE SA VAMA