



## O AUTORU

**B**ojan Šćepanović je neobičan. Kada priča o sebi, prvo što spomene je porodica. Bojan je ponosni tata dvoje sjajnih klinaca, Milice i Pavla. Kažu i da je dobar muž jednoj divnoj Sandri, a otkora je i najbolji drugar simpatičnom patuljastom špicu po imenu Popi.

Bojan je duhovit i pričljiv. Ako mu spomenete controlling ili obuke, tad Bojan postaje i neumorna pričalica koja nesebično deli znanje. S obzirom da se stalno muči s težinom, neprekidno se bavi i sportom: roleri, skvoš, snoubord, tere-tana i sl. Obožava da ide u bioskop i da igra flipere sa sinom, a ponekad i uspe da ga pobedi. S druge strane, nikada nije uspeo da pobedi ćerku u logičkoj igrici Cluedo ili suprugu u vožnji kolima na PS3.

U poslovnom delu, Bojan već 25 godina radi kao „pravi crnac“ u finansijama i controllingu. Prošao je sve faze u finansijama, od računovođe, preko controllera do CFO. Godine 2001. napravio je svoju kompaniju Menadžment Centar Beograd i za 15 godina održao je 1.200 treninga za top menadžment najboljih srpskih kompanija.

Od 2012. godine Bojan je postao sinonim za controlling u Srbiji. Izdao je časopis „Controlling magazin“, organizovao je tri kongresa controllera sa 800 učesnika, predsednik je kluba controllera (ICV Srbija) koji ima 220 članova, drži treninge po licenci Controller Akademie iz Minhena, izdao je 10 knjiga o controllingu na srpskom jeziku. Bojan je i osnivač asocijacije International Business Communications Standards (IBCS), kao i jedini sertifikovani IBCS konsultant u Srbiji. Bojan je konsultant iz controllinga i izveštavanja za najbolje srpske kompanije kao što su NIS ad, Hemofarm, Telekom Srbija, Carlsberg itd.

Bojan ima neverovatnu strast za controllingom.

Veruje da će ova knjiga preneti deo strasti za controlling i na tebe.

[www.mcb.rs](http://www.mcb.rs)

ISBN 978-86-89821-10-9



9 788689 821109

BOJAN  
ŠĆEPANOVIĆ

# BIBLIJA CONTROLLINGA

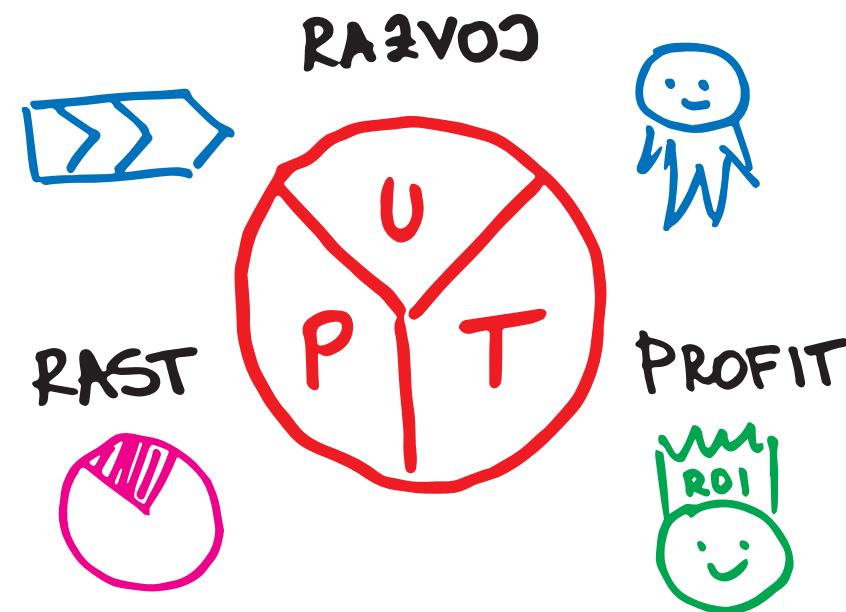
Nemačka filozofija  
ostvarivanja ciljeva



BOJAN ŠĆEPANOVIĆ

# BIBLIJA CONTROLLINGA

Nemačka filozofija ostvarivanja ciljeva



# **BIBLIJA CONTROLLINGA**

Bojan Šćepanović

*Izdavač:*

**MCB Edukacija**, Beograd

© MCB 2016. za srpsko izdanje

Ova knjiga se ne sme umnožavati, prešampavati ili prenositi u bilo kom obliku i bilo kojim sredstvom, ni u celini, niti u delovima, bez izričite pismene dozvole autora i izdavača, niti se, bez izričite pismene saglasnosti izdavača, sme distribuirati ili umnožavati na bilo koji drugi način i bilo kojim drugim sredstvom. Sva prava objavljivanja ove knjige zadržavaju autor i izdavač, shodno odredbama Zakona o autorskim i srodnim pravima.

BOJAN ŠĆEPANOVIĆ

# BIBLIJA CONTROLLINGA

---

Nemačka filozofija ostvarivanja ciljeva

---

# ZAHVALNOST

**Biljana Peruničić**



**Ana Rudić**



**Tomo Deković**



**Bojana Jovanović**



**Miloš Cvetković**



**Dada Jovanović**



**Jovo Stokić**



**Marija Švigir**



MENADŽMENT  
CENTAR  
BEOGRAD



**mcb**  
edukacija

**Svetislav Jakovljević**



**Bojana Pejčić**

*Provela si puno besanih  
noći nad ovom knjigom.  
Hvala Ti za strpljenje i  
posvećenost.*



**Darko Vlajković**

*Čovek sa vizijom.  
Bez tebe ova knjiga  
ne bi postojala.  
Hvala Ti.*







**Veljko  
Damjanović**

*Labor omnia vincit*



**Miroslava  
Kaluderović**

*Druži se sa onima  
koji će te boljim činiti*

Telekom Srbija  
Delta Holding  
Mercator S  
Grand kafa  
Hemofarm  
Don Caffè  
Carlsberg  
Gorenje  
NIS ad  
SBB  
VIP  
...

**DIZAJN  
&  
ŠTAMPA**

**MI ❤️  
NAŠE  
KLIJENTE**



**Bojan  
Šćepanović**

*Sanjaj visoko.  
Naporno radi.  
Budi skroman.  
– Sale Đorđević*



**Sandra  
Šćepanović**

*Ti si pola žena,  
a pola san.  
– Tagore*



**Popi**

*Došao je tiho  
i ušao u legendu.  
– Dok Holiđej*

**PORODICA**



**Pavle**



**Milica**

*Dajte mi dobro dete,  
pa ćete videti  
što sam dobar roditelj.  
– Duško Radović*



**Anda**

*... Hvala ti majko što si me rodila,  
što si ❤️ ❤️ ❤️ ...*



**Ratko**

*... Hvala ti oče što si se borio,  
egzistenciju što si mi stvorio...*

– Rambo Amadeus



**Zlatko**

*Per aspera ad astra.*



**Stefan**

*I have vision...*



# Sadržaj

## **PREGOVOR** 7

---

1-2-3 (Marketing plan)	21
4-Windows	27
5 forces (Porterov model 5 sila)	32
5 minutes analysis (5 minuta analiza)	35
7 Cash Flow drivers (7 pokretača keša)	37

## **A**

---

ABC Activity Based Costing (obračun troškova na bazi aktivnosti)	38
Absorption costing (obračun cene koštanja na bazi punih troškova)	44
ACCA (Udruženje sertifikovanih računovođa Velike Britanije)	49
Account (T-konto)	51
Accruals and deferrals (ukalkulisavanje)	57
Accumulated depreciation (ispravka vrednosti osnovnog sredstva)	58
Actual performances (stvarni učinak)	59
Albrecht Deyhle (otac controllinga)	61
Allocations (alociranje troškova)	62
Annual report (godišnji izveštaj)	68
AP Accounts Payable (obaveze prema dobavljačima)	70
AR Accounts Receivable (potraživanja od kupaca)	72
Assets (aktiva ili sredstva)	76

## **B**

---

B2B Business To Business (prodaja pravnim licima)	80
Bad debts (otpis potraživanja od kupaca)	82
Balance brought forward (neraspoređena dobit)	83
Balance sheet (bilans stanja)	84
BCG Boston Consulting Group matrix (BCG matrica)	88
Benchmarking (uporedna procena)	91



BEP Break Even Point (prelomna tačka rentabiliteta)	93
Beyond budgeting (moderno budžetiranje)	96
BOM Bill Of Materials (sastavnica)	100
Book value of equity (knjigovodstvena vrednost kapitala)	102
Bottleneck (usko grlo, ograničavajući faktor)	103
Brand valuation (vrednovanje brenda)	105
BSC Balanced Scorecard	106
Budget (plan)	111
Budgeted costs i output (planirani troškovi i učinci)	114
Buy or Make (kupiti ili proizvoditi)	116

## C

---

C.M.O.K. (Ciljevi→Merenje→Odstupanja→Korektivna akcija)	118
CAGR Compound Annual Growth Rate (složena godišnja stopa rasta)	119
Capacity utilisation (iskorišćenost kapaciteta)	121
CAPEX (ulaganja u osnovna sredstva)	123
Capital budgeting (planiranje osnovnih sredstava)	124
Capital Employed (uposljeni kapital)	133
Cash (keš)	136
Cash flow (izveštaj o tokovima gotovine)	139
Cash-to-Cash (dani vezivanja obrtnih sredstava)	144
CBA Comparing Budget and Actual (poređenje planiranog i ostvarenog)	145
CCC Cash Conversion Cycle (dani vezivanja obrtnih sredstava)	146
CFC Calculatory Fixed Costs (kalkulisani fiksni troškovi)	147
CFE Cash Flow from Financing activities (prilivi i odlivi keša iz finansijskih aktivnosti)	148
CFI Cash Flow from Investing activities (prilivi i odlivi keša iz investicionih aktivnosti)	149
CFO Cash Flow from Operating activities (prilivi i odlivi keša iz poslovnih aktivnosti)	151
CFO Chief Financial Officer (finansijski direktor)	152
CF-ROI Cash Flow Return On Investment (EBITDA podeljena sa replacement value)	154

Changes in Equity (izveštaj o promenama na kapitalu)	156
CIMA Chartered Institut of Management Accountants UK (Udruženje upravljačkih računovođa Velike Britanije)	159
CMA Certified Management Accountant USA (Sertifikovani upravljački računovođa SAD)	160
COA Chart Of Accounts (kontni plan)	161
COGM Cost Of Goods Manufactured (trošak proizvedene robe)	162
COGS Cost Of Goods Sold (trošak prodane robe)	163
Competitor profile (konkurentska matrica)	169
Contribution 1 (kontribuciona marža)	171
Contribution P&L (kontribucioni bilans uspeha)	174
Contribution to growth (doprinos rastu prodaje)	178
Controllable costs (kontrolabilni troškovi)	179
Controller Akademie (Akademija controllinga Minhen)	181
Controller and mission statement (controller i izjava o misiji za controllere)	183
Controller competence model (veštine controllera)	184
Controller organisation (organizacija controllinga)	186
Controlling	193
Controlling process (procesu u controllingu)	195
Controlling process KPI (KPI controlling procesa)	197
Controlling year planner (kalendar controllera)	200
Conversion costs (troškovi konverzije)	204
Co-ordination (koordinacija)	205
Corporate policy (korporativna politika)	206
Corporate values (vrednosti)	207
COS Cost Of Sales (trošak prodaje)	209
Cost center (mesto troška)	210
Cost drivers (izazivači troškova)	214
Cost object (nosilac troška)	215
Cost of sales (funkcionalna metoda)	216
Cost summary (metoda ukupnih troškova)	217
Costs (troškovi)	218
CPA Certified Public Accountant (ovlašćeni računovođa)	225
Current assets (tekuća sredstva)	226
Current year profit (profit tekuće godine)	227

Customer P&L (profitabilnost kupca)	229
CVP Cost Volume Profit (prelomna tačka rentabiliteta)	232

## D

---

Dashboard (komandna tabla)	233
DCF Discounted Cash Flow (diskontovani keš prilivi i odlivi)	234
Debt (finansijske obaveze)	238
Decision accounts (izveštaji za odlučivanje)	242
Depreciation (amortizacija)	243
DIO Days Inventories Out (broj dana zadržavanja zaliha)	247
Direct costs (direktni troškovi)	253
Direct method for Cash flow (direktan metod za izradu cash flow izveštaja)	254
Discount (diskontni faktor)	255
Discount rate (diskonta stopa)	256
DL Direct Labor 🧑 (direktni troškovi radnika u proizvodnji)	257
DM Direct Material 🧱 (direktni troškovi materijala u proizvodnji)	258
DPO Days Payables Out (broj dana plaćanja dobavljačima)	259
DPP Discounted Payback Period (diskontovano vreme povraćaja)	263
DSO Days Sales Out (broj dana naplate od kupaca)	265
DuPont (DuPont analiza)	270
DWC Days Working Capital (dani vezivanja obrtnih sredstava)	272

## E

---

Early warning (rano upozoravanje)	274
EBIT Earnings Before Interest Taxes (profit pre kamate i poreza)	275
EBITDA Earnings Before Interest Taxes Depreciation Amortization	276
EBITDA/Interest (pokriće kamata)	284
EBT Earnings Before Taxes (profit pre oporezivanja)	286
Economic appraisal (ekonomska procena investicija)	287
EPS Earnings Per Shares (profit po jednoj akciji)	288
Equity (kapital)	289
Equity ratio (stepen kapitalizacije)	293
EV Enterprise Value (vrednost kompanije)	295
Experience curve (kriva iskustva)	296

## F

---

FCF Free Cash Flow (slobodan keš)	298
Financial plan (finansijski plan)	299
Fixed assets (osnovna sredstva)	300
Fixed costs (fiksni troškovi)	305
Flexed budget (fleksibilni budžet)	307
Forecasting (prognoziranje)	309
FV Future value (buduća vrednost)	313

## G

---

Gearing (stepen zaduženosti, menjač)	314
GMROI Gross Margin Return On Investment	315
GMROS Gross Margin Return On Space	316
Goodwill (razlika između plaćene i knjigovodstvene vrednosti kapitala)	319
Gross margin (bruto marža)	322

## I

---

IAS International Accounting Standards (MRS Međunarodni Računovodstveni Standardi)	324
ICV Internationaler Controller Verein (Međunarodno udruženje controllera)	327
Income statement (bilans uspeha)	329
Indirect costs (indirektni troškovi)	330
Indirect method for Cash flow (indirektan metod za izradu cash flow izveštaja)	331
Intangible assets (nematerijalna osnovna sredstva)	332
Interest bearing debt (kamatonosne obaveze)	333
Interest coverage (pokriće kamata)	334
Internal auditing (interna revizija)	335
Internal services (interne usluge)	336
Inventories (zalihe)	337
Inventory valuation (vrednovanje zaliha)	339
Investment center (investicioni centar)	341

IRR Internal Rate of Return (interna stopa prinosa)	342
ISO Contribution curve (davanje rabata)	346

## K

---

Kaizen (kaizen)	350
KPI Key Performance Indicators (ključni pokazatelji učinaka)	351


## L

---

LCC Life Cycle Costs (troškovi životnog ciklusa)	353
Leverage (stepen zaduženosti)	354
Liabilities (obaveze)	355
Liquid assets (likvidna sredstva)	357
Liquidity (likvidnost)	358
Long term assets (dugoročna sredstva)	359
Long term investments (dugoročna finansijska ulaganja)	360
LTD Long Term Debt (dugoročne finansijske obaveze)	362
LTM EBITDA (EBITDA za poslednja 4 kvartala)	363

## M

---

Maintenance of assets (održavanje sredstava)	364
Manager (menadžer)	365
Marginal costs (marginalni troškovi)	368
Mark up % (paušalno pokriće u procentima)	370
Market share (tržišni udeo)	371
Market value of equity (tržišna vrednost kapitala)	374
MBO Management By Objectives (ciljano vođenje)	382
Mission statement (izjava o misiji)	383
Moderation (moderacija)	384
MOH Manufacturing Overhead  (indirektni troškovi proizvodnje)	385
MPL Market Profit and Loss (bilans uspeha za jedno određeno tržište)	387
MRA Management Result Account (menadžerski bilans uspeha)	388
Multiple (multiplikatori)	390

## N

---

NCF Net Cash Flow (neto promena keša)	391
Net Debt (neto finansijski dug)	392
Net Debt / EBITDA (neto finansijski dug podeljen sa EBITDA)	393
Net Debt / Equity (neto dug podeljen sa kapitalom)	396
Non-current assets (netekuća sredstva)	399
NOPAT Net Operating Profit After Taxes (neto operativni profit posle poreza)	400
Notes to the financial statements (napomene uz finansijske izveštaje)	401
NPV Net Present Value (NSV Neto Sadašnja Vrednost)	404
NWC Net Working Capital (neto obrtna sredstva)	406

## O

---

Objective (cilj)	407
Operating assets (operativna sredstva)	409
Operating profit (operativni profit)	410
OPEX Operating Expenses (operativni troškovi)	412
OPO One Page Only (izveštaj za menadžere na jednoj strani)	414
Outsourcing (spoljne usluge)	417
Overdue (prekoračen rok plaćanja)	423

## P

---

P&L Profit and Loss (bilans uspeha)	424
P/B Price to Book (tržišna vrednost kompanije podeljena sa knjigovodstvenom vrednosti kapitala)	430
P/E Price to Earnings (tržišna vrednost kompanije podeljena sa profitom)	431
P/S Price to Sales (tržišna vrednost kapitala podeljena sa prodajom)	432
Paid-in capital (osnovni kapital)	433
Pareto principle (Pareto pravilo: 20/80)	434
Payback (vreme povraćaja)	437
Payout (procenat isplaćene dividende)	438



Performance assessment (procena učinka)	440
Philosophy (filozofija kompanije)	441
PI Profitability Index (indeks profitabilnosti)	444
Planning frameworks (planski okviri)	445
PLC Product Life Cycle (životni ciklus proizvoda)	446
Posting to accounts (knjiženje na račune)	448
Prime costs (primarni troškovi)	449
Proco VT (varijabilni troškovi proizvodnje)	450
Product costing (obračun cene koštanja)	451
Product mix (miks proizvoda)	456
Production planning and control (planiranje i kontrola proizvodnje)	459
Profit potentials (profitni potencijali)	460
Profitability (profitabilnost)	461
Profit center (profitni centar)	462
Project controlling (projektni controlling)	463
PV Present Value (sadašnja vrednost)	464

## Q

---

Quo vadis (Ansofova matrica)	465
------------------------------	-----

## R

---

Ratio systems (racio analiza)	466
Reporting (izveštavanje)	467
Responsibility accounting (računovodstvo odgovornosti)	469
Retained earnings (neraspoređeni profit)	470
ROA Return On Assets (profit podeljen sa aktivom)	472
ROACE Return On Average Capital Employed (operativni profit podeljen sa prosečnim operativnim sredstvima)	473
ROCE Return On Capital Employed (operativni profit podeljen sa operativnim sredstvima)	474
ROE Return On Equity (profit podeljen sa kapitalom)	475
ROI Return on Investment (zarada na investirano)	476
ROIC Return On Invested Capital (operativni profit podeljen sa investiranim kapitalom)	485

RONA Return On Net Assets	
(NOPAT podeljen sa neto aktivom)	486
ROS Return On Sales (profitna stopa)	487
Routing (spisak operacija)	488

## S

---

Sensitivity analysis (analiza osetljivosti)	489
Service center (servisni centar)	490
SGA Sales General Administration 🗨️	
(troškovi sektora: prodaja, menadžment, administracija)	491
Short term assets (kratkoročna sredstva)	492
Short term liabilities (kratkoročne obaveze)	494
SKU Stock Keeping Unit (pojedinačni artikal)	496
SMART („pаметan” cilj)	498
Solvency (zaduženost)	499
Special direct costs (posebni direktni troškovi)	501
SSC Shared Service Center (zajednički uslužni centar)	502
Stakeholders (zainteresovane strane)	505
Standard costing (obračun standardnih troškova)	507
STD Short Term Debt (kratkoročne finansijske obaveze)	512
STEP (analiza makro-okruženja)	513
Strategic plan (strateški plan)	516
Strategic tools (strateški alati)	518
Strategic WAY symbol (Kojim putem dalje?)	519
Strategy (strategija)	521
Struco FT (troškovi strukture kompanije)	524
SUCCESS®	525
SV Shareholder Value (akcionarska vredost kapitala)	527
SWOT	528

## T

---

Tangible assets (materijalna osnovna sredstva)	530
Target costing (ciljani troškovi)	531
TCO Total Cost of Ownership (ukupni troškovi posedovanja)	533
Terminal value (rezidualna vrednost)	536

TIE Times Interest Earned (pokriće kamata)	538
Time-based management (upravljanje na bazi vremena)	539
Total Quality Management (potpuno upravljanje kvalitetom)	540
Transfer prices (transferne cene)	541
Treasury (finansijska operativa)	543

## V

---

Valuation of company (vrednovanje kompanije)	544
Value analysis (analiza vrednosti)	549
Value chain analysis (analiza lanca vrednosti)	551
Variable costs (varijabilni troškovi)	552
Variance analysis (analiza varijansi)	553
Vision (vizija)	563

## W

---

WACC Weighted Average Capital Cost (prosečna cena kapitala)	564
Wall Street	566
Waterfall chart (grafikon za analizu varijansi)	567
Working capital (obrotna sredstva)	569
Write offs (otpis)	572

# **BIBLIJA CONTROLLINGA**

Bojan Šćepanović

*Sanjaj visoko,  
naporno radi,  
budi skroman.*

Aleksandar Saša Đorđević,  
proslavljeni srpski košarkaš

# PREDGOVOR

Uvek sam mrzeo da čitam predgovore.

Pisac uvek objašnjava „zašto je napisao knjigu, koji je cilj, kakva je struktura, organizacija”, itd. Po meni, to je gomila pisanija koju retko ko ozbiljno čita – osim samog pisca. Čak me i moj dizajner ubeđuje da ova knjiga zaslužuje barem dve stranice predgovora.

Ja sam ovu knjigu napisao iz jednog jedinog, sebičnog razloga – da ostavim trag iza sebe. Želim da moja deca, Milica i Pavle, znaju da je sve moguće. Deco, vas dvoje ste me davno prevazišli i nastavite da letite raširenih krila.

Hvala ti, mama Anđo, što si verovala u mene u svakom trenutku. Hvala ti, tata Ratko, što si mi usadio nemačku disciplinu i preneo deo svoje neverovatne energije.

Mojoj dragoj Sandri, koja me verno prati na mojim luckastim putovanjima već 20 godina, imam samo jednu poruku:

<3

Čitaoče, uživaj u knjizi.



Bojan Šćepanović

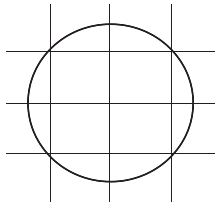




## 1-2-3 (Marketing plan)

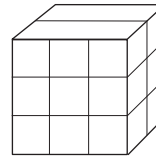
Marketing plan se sastoji od tri ključna koraka:

1. Segmentacija tržišta
2. Odabir dela tržišta
3. Targetovanje odabranog tržišta



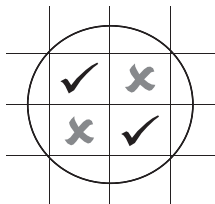
### 1. Segmentacija

B2C  
+ geografija  
+ demografija  
+ psihologija  
+ ponašanje



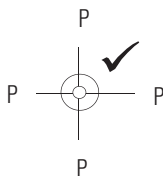
B2B  
+ promet  
+ delatnost

+ proizvod  
+ kupac  
+ region



### 2. Odabir

+ Veličina (količina, EUR)  
+ Rast  
+ Profitabilnost  
+ (KSF) Key Success Factors  
+ Strategijska privlačnost  
+ Verovatnoća uspeha



### 3. Targetovanje

+ Product (proizvod)  
+ Price (cena)  
+ Placement (kanali distribucije)  
+ Promotion (reklama)

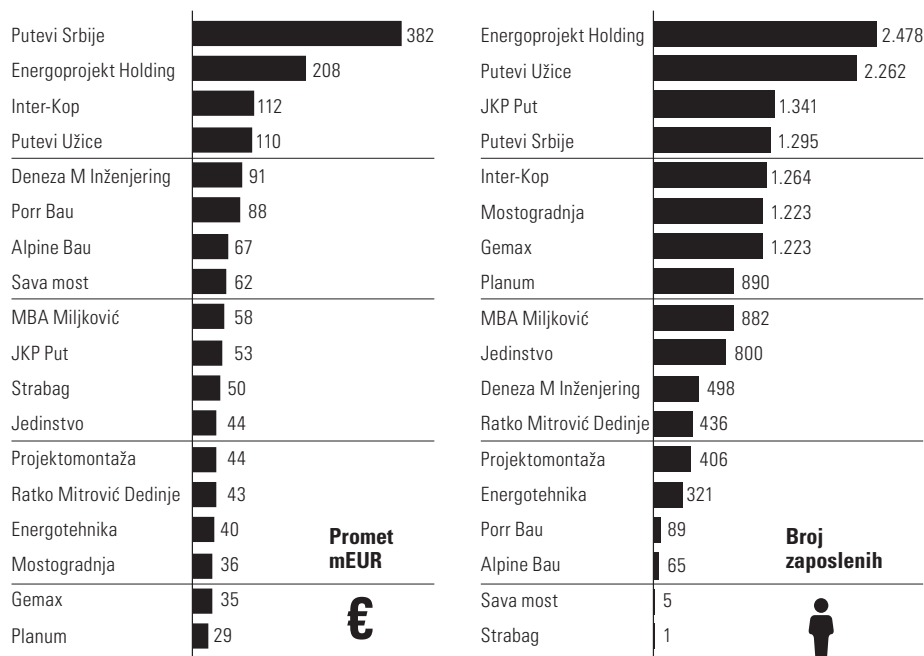
Slika 001. 1-2-3 (marketing plan)

**1. Segmentacija tržišta.** Podrazumeva podelu tržišta na manje segmente tj. delove. Segmentaciju tržišta posmatramo sa aspekta:

- B2B Business to Business
- B2C Business to Consumers

→ *B2B Business To Business* je oznaka kada kompanija prodaje svoje proizvode samo drugim pravnim licima. Ponekad se naziva i *veleprodaja, prodaja privredi, corporate, wholesales* i sl.

B2B segmentacija se radi najčešće na osnovu prometa i delatnosti, a koriste se i drugi kriterijumi: broj zaposlenih, broj kasa, površina u m<sup>2</sup> i sl.



Izvor: Top 500 ([www.nin.co.rs](http://www.nin.co.rs)), podaci za 2012. godinu, računica autora

Slika 002. **B2B Segmentacija građevinskih kompanija u Srbiji**

Sa druge strane, B2C podrazumeva prodaju proizvoda samo fizičkim licima. Vrlo često se ova prodaja zove *maloprodaja*, *retailing* i sl.

B2C segmentacija najčešće se radi na osnovu 4 kriterijuma:

- Geografski (regioni, opštine, veličina, gustina, klima)
- Demografski (pol, godine, zanimanje, obrazovanje, životni stil)
- Psihološki (društveni sloj, način života, lične osobine)
- Ponašanje (korišćenje okolnosti, traženje koristi, status potrošača, status privrženosti)

Marketari često imaju veoma neobična imena za pojedine segmente tržišta u B2C segmentu:

- **DINKY** Double Income No Kids Yet (dvoje zaposlenih koji žive zajedno i nemaju decu). To sam ja bio sa mojom dragom u predbračnoj fazi, dok još nismo imali dva „čudovišta”.
- **NINJA** No Income No Job (čovjek koji nema posao i nema platu). Brrrr, ovaj deo sam propustio u svom životu.
- **SITCOM** Single Income Two Children Oppressive Mortgage (samohrana majka sa dvoje dece i hipotekom za kuću). Na žalost, sve češći slučaj.
- **SELP**S Second Life People (penzioneri koji imaju pristojnu penziju i žele da se zabave). Moji mama i tata koji doživljavaju treću, četvrtu, petu... mladost. Npr, njih dvoje zajedno imaju 4 mobilna, 3 računara i 2 tableta! Treba pogledati sve španske serije ili naručiti online hranu za mačka Džonija.
- **SKIPPIES** School Income and Purchasing Power (klinci u školi koji svaki dan imaju neki raspoloživi džeparac). Moj sin Pavle koji ima svaki dan 50 RSD za džeparac.



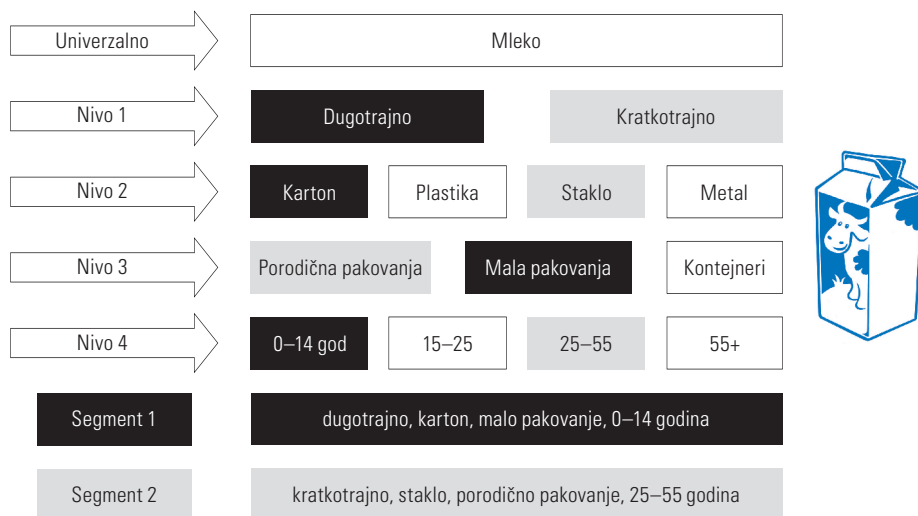
### SKIPPIES

School Income and Purchasing Power  
(klinci u školi koji svaki dan imaju neki raspoloživi džeparac).

Slika 003. **Coca Cola je targetovala SKIPPIES sa flašicom KOKA KOLICA koja košta 45 RSD (taman koliko iznosi i džeparac) za kupce u školi**

Kod oba segmenta, B2B i B2C, postoje i tri dodatna kriterijuma za segmentaciju:

- **Proizvod.** Koju vrstu proizvoda kompanija nudi.
- **Kupac.** Ko kupuje proizvode: dinky, ninja, sitcom i sl.
- **Region.** Gde kompanija prodaje (Beograd, Vojvodina, UŽAS tj. Uža Srbija...)



Slika 004. **Različiti načini segmentacije po PROIZVODU za mleko**

**2. Odabir segmenta.** Kompanija ne može da zadovolji sve segmente tržišta iz više razloga: nema dovoljno novca, segment se ne uklapa u filozofiju kompanije, kompanija nije dovoljno jaka i sl. Kompanija mora da zna kome želi a kome ne želi da prodaje svoje proizvode (usluge).

#### Primer

- Mercedes ne proizvodi jeftina i mala kola, dok Dacia ne proizvodi visokokvalitetna kola. Apple proizvodi samo jedan visokokvalitetan telefon (iPhone) dok Samsung proizvodi široku paletu telefona, od jeftinih do S5. Zara je fokusirana na jeftiniji segment odeće, dok se sa druge strane „smrzneš“ kada vidiš cenu jedne Hermes tašne („Kelijevka“ od 6.000 EUR). Svaka od ovih kompanija je odabrala neka tržišta koja želi, odnosno ne želi da napada.

Broj segmenata koje kompanija može da napada je praktično neograničen, a kompanije obično biraju 3 do 5 segmenata koje napadaju. Kompanije biraju tržišni segment na osnovu više kriterijuma:

- Veličina segmenta.** Može da se izrazi količinski ili vrednosno (EUR).
- Rast segmenta.** Godišnji rast tržišta u procentima.
- Profitabilnost.** Kontribucija po komadu koja može da se ostvari.
- Key Success Factors KSF.** Ključni faktori uspeha za taj segment. Na primer, u FMCG sektoru jedan od KSF je numerička distribucija, kao i prisutnost na policama.
- Strategijska privlačnost.** Da li se segment uklapa u filozofiju kompanije? Da li postoji sinergija sa drugim delovima biznisa?

- **Verovatnoća uspeha.** Koliki je rizik ulaganja u tržišni segment, a kolika je verovatnoća uspeha?





Važno je da zapamtite: treba da znate šta želite da napadnete, ali isto tako i šta ne želite.

**3. Targetovanje.** Targetovanje se radi sa marketing miksom, odnosno sa 4P:

- Product (proizvod)
- Price (cena)
- Placement (kanali distribucije)
- Promotion (reklama)

Product označava širinu i dubinu asortimana proizvoda, Price označava politiku cena, Placement su kanali distribucije preko kojih proizvod dolazi do kupca a Promotion je ono što obično zovemo reklama.

Targetovanje (ili ciljanje) zahteva od marketara da uvek u glavi ima svoju ciljnu grupu i da joj prilagodi marketing miks. Zamislite da fabrika bombona želi da napravi nove čokoladne dražeje protiv upale grla, nešto slično čokoladnim Septoletama. Marketar može gađati dve različite ciljne grupe i može imati dva potpuno različita marketing miksa.

Ciljna grupa	Školsko dete 7 do 14 godina	Penzioner 60+ godina
		
Proizvod	Male, šarene pilule Šnažan ukus čokolade ili jagode Šareno i malo dnevno pakovanje, 5 komada	Velike pilule Bez ukusa ili ukus mentola Bezbojno, veliko pakovanje, 30 komada
Cena	5 komada = 50 RSD (dnevni džeparac)	30 komada = 199 RSD
Kanali distribucije	Sekretar škole Pekara kod škole	Mesna zajednica Dom penzionera
Promocija		

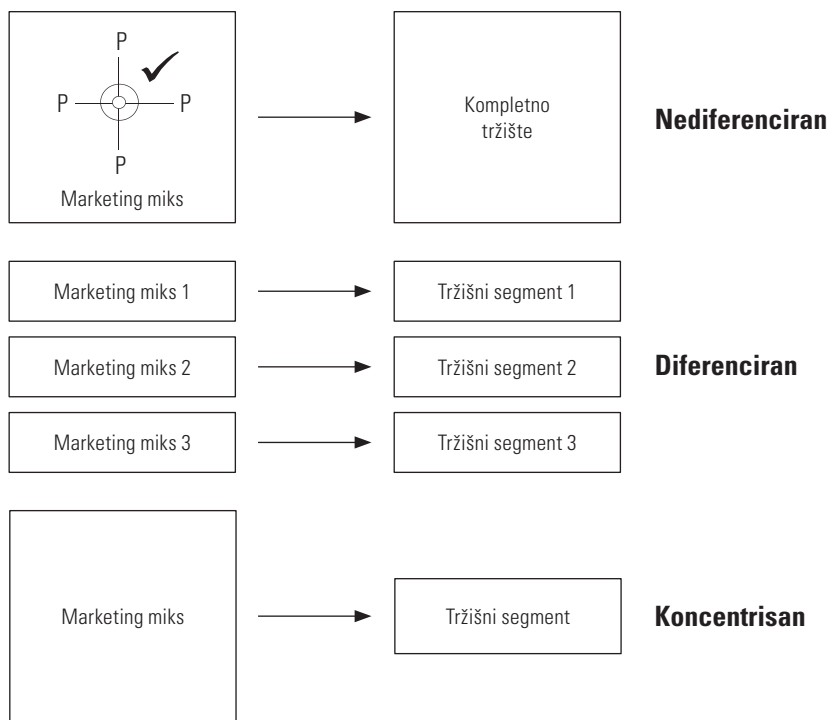
Ovaj marketing miks shvatite samo kao ilustraciju za knjigu.

Kompanija može da ima tri vrste marketing miksa:

- Nediferenciran
- Diferenciran
- Koncentrisan



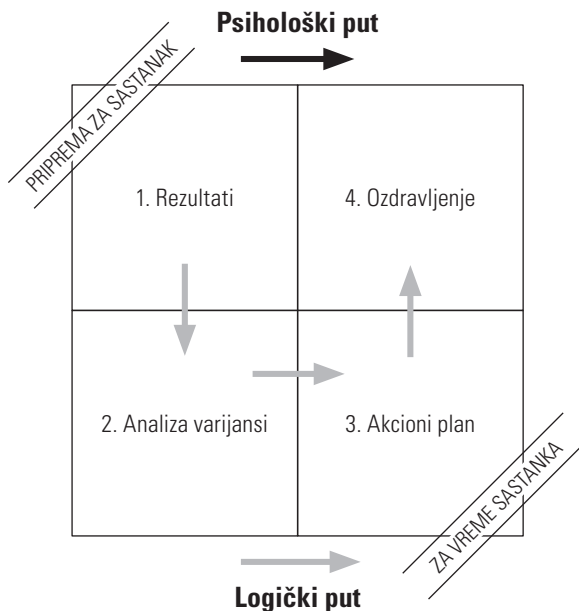
Nediferenciran marketing miks je obično bacanje para. Kompanija ne može da zadovolji potrebe svih kupaca na isti način. Potrebno je da kompanija diferencira svoje marketing napore. Dobre kompanije obično koriste diferenciran marketing miks. On, sa druge strane, zahteva dosta marketinškog rada i znanja. Za svaki tržišni segment se kreira poseban marketing miks. Npr, Coca Cola neće na isti način reklamirati Kocu Tamanicu koja je namenjena mom sinu (SKIPPIES), kao npr. Coca Colu od 2,0L koja je namenjena porodičnoj kupovini (ja sam ciljno tržište). Koncentrisan marketing miks se koristi povremeno kada kompanija želi da napadne određeni segment tržišta. To izgleda kao kada bi Rusija napala svim silama „veliku” Andoru.



Slika 005. **Kompanija može koristiti tri različita marketing miksa: nediferenciran, diferenciran, koncentrisan**

## 4-Windows

4-Windows je alat controllinga koji se koristi na sastanku menadžera i controllera kod analize varijansi → *variance analysis*. Iako je ovaj alat originalno nastao u → *Controller Akademie* za potrebe controllinga, univerzalno je primenljiv za bilo koju situaciju gde postoje dve kategorije: planirano i ostvareno.



Slika 006. 4-Windows alat Controller Akademie

U prvom kvadrantu su rezultati poslovanja (prodaja, troškovi, profit, zalihe i sl.). U drugom kvadrantu je analiza varijansi (zbog čega je nastala varijansa, ko je odgovoran). U trećem kvadrantu je predlog akcionih mera (koje aktivnosti treba da sprovedemo, do kada, ko treba da ih uradi) i u četvrtom kvadrantu je ozdravljenje (kakva će biti situacija posle urađenog akcionog plana).

Kada se controller priprema za sastanak, onda se sledi **logički put** koji glasi 1→2→3→4 (rezultati, analiza varijansi, akcioni plan, ozdravljenje). Controller obično postavlja logična pitanja (1→2) „Zašto?“:

- Zašto postoji varijansa (ostvareno minus planirano tj. ACT-BUD)? Zašto nismo ostvarili ciljeve? Zbog čega nam je manji profit? Zbog čega su troškovi porasli? Ko je krivac? Zašto, zašto, zašto?

Ukoliko controller bude insistirao samo na pitanjima tipa „zašto” i na samom sastanku, menadžer će verovatno biti veoma ljut, besan, nervozan i nespreman za saradnju.

Da li ste ikada čuli menadžera koji je na pitanje „Zašto je rezultat loš?” odgovorio na sledeći način:

- Da, dragi controlleru, zaista si u pravu. Ja sam kriv za negativnu varijansu i loš rezultat. Ja sam kriv zato što ciljevi nisu ostvareni. Nisam se dovoljno trudio i prodaja je opala. Bio sam malo opušten i troškovi su porasli. Slažem se sa tobom i preuzimam svu krivicu na sebe. Nije problem ni sa konkurencijom, ni sa kupcima ni sa mojim ljudima, ja sam isključivi krivac zato što ciljevi nisu ostvareni.

Ovakav odgovor možete naći samo u snovima. Umesto ovakvog odgovora, većina menadžera će početi da traži opravdanje na pitanje „Zašto?”:

- Ja nisam kriv. Teška je ekonomska situacija. Narod nema para. Nelojalna konkurencija. Idi ti na teren pa da vidiš kako je teško prodati. Nije moja greška.

Mnogi menadžeri će početi i da kritikuju planove i ciljeve:

- Plan je nerealan. Nema šanse da ga ostvarimo. Rekao sam da nema šanse da ostvarimo plan kada smo ga pravili prošle godine.

A neki menadžeri će imati i vrlo kreativne odgovore:

- Odakle ti ta varijansa? Kod mene nema varijanse u mojim fajlovima i izveštajima je sve dobro. Controlleru, proveri još jednom svoj SAP izveštaj.

Preporuka je da controlleri umesto postavljanja logičkog pitanja „Zašto?” slede drugu logiku (psiho-logika). Kada je controller na sastanku sa menadžerom, on treba da koristi psihološki put 1→4 (rezultati, ozdravljenje) i postavlja sledeća pitanja:

- Kako ćemo dalje? Koje akcije treba da preduzmemo da bi ostvarili ciljeve? Šta planirate da uradite do kraja godine? Koliko možete da se obavezete da ćete prodati? Koliko se obavezujete da smanjite troškove?

Ovaj način rada se zove **psihološki put** i on se primenjuje na samom sastanku menadžera i controllera. Nakon postavljanja pitanja „Kako dalje?”, controller bi trebalo da dobije od menadžera konkretne buduće akcije. Controlling je orijentisan ka budućnosti i akcijama. Controller bi 80% vremena trebalo da posveti pitanjima iz kvadranta 3 i 4 („kako dalje?”). Dakle, mali rezime:

- Pitanja iz kvadranta 1 i 2 su orijentisana ka prošlosti i krivici (Ko je kriv? Zašto?)
- Pitanja iz kvadranta 3 i 4 su orijentisana ka budućnosti i akciji (Kako dalje? Šta treba da preduzmemo?)

4-Windows se može savršeno primeniti i na privatni život. Evo jedne zanimljive anegdote koja se dogodila sa mojom sjajnom ćerkom Milicom. Milica je upisala 1. razred Matematičke gimnazije i planirala je da ima sve petice. Nakon dva meseca od početka škole (novembar) postao sam malo zabrinut, jer je pored desetak petica imala i nekoliko četvorki i trojki. Seo sam sa Milicom i moje prvo pitanje je trebalo da bude „Zašto?” (logički put 1→2).

Da sam joj postavio pitanje „Zašto?” verovatno bih dobio odgovore:

- teška ekonomska situacija u zemlji  
(Profesori imaju visoke kriterijume...)
- jaka i nelojalna konkurencija  
(Steva je imao sreće kada je odgovarao Geometriju...)
- nestabilna politička situacija  
(Ovo su mi nepoznati profesori, ne znam kako ocenjuju...)
- SEKA Svetska Ekonomska Kriza  
(Gradivo je mnogo teško...)

Inače, ja sam kao zabrinuti tata zaista i postavio pitanje „Zašto?”. Odgovor koji sam dobio je bio „logički” za tinejdžerku od 15 godina:

- Tata, pa ja imam 15 godina! Dobila sam novo društvo, pa malo zabave i žurke, dosta izlazaka, novi dečko...

Hmmm, da li sam čuo *dečko*? Ili mi se samo učinilo? Ja sam tada mogao da uradim ono što većina roditelja počne da radi u takvim situacijama – da počnem da joj solim pamet, da objašnjavam o značaju obrazovanja, da je kritikujem, da je kažnjavam (nema iPhone i Facebook), da joj objašnjavam kako je bilo u moje vreme (inače, ja sam bio loš đak ali joj to nikada neću priznati), bla, bla... Uostalom, znate i sami kako to izgleda.

Umesto toga, ja sam postavio „psihološko” pitanje (1→4) koje je glasilo:

- Šta ćeš da uradiš u budućnosti da bi dostigla prosek 5,0?  
Koje akcije ćeš da preduzmeš?

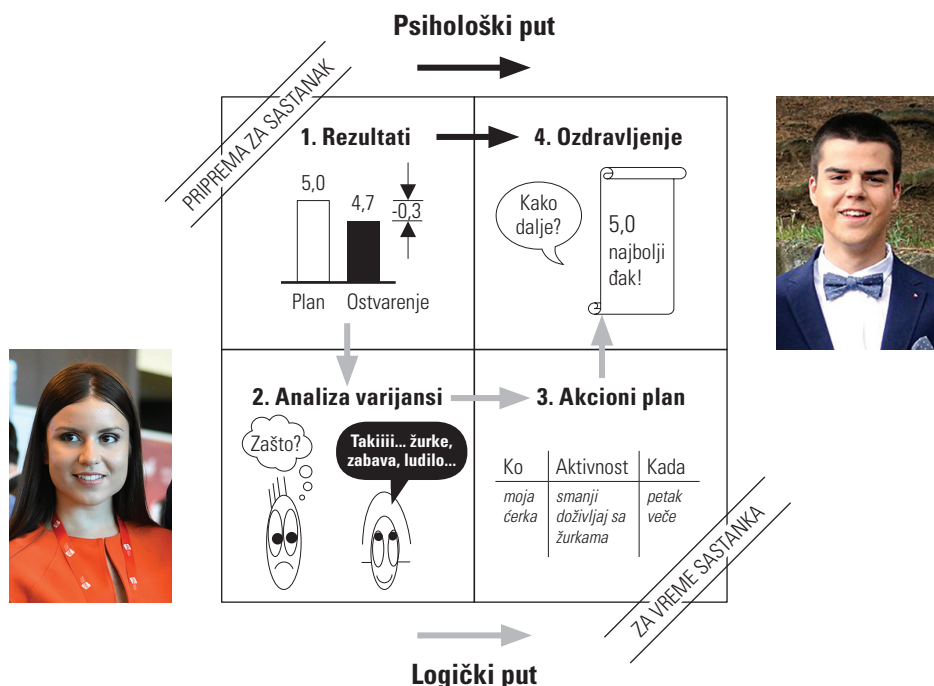
Milica je odgovorila kao iz topa:

- Izvući ću podatke iz SAP-a i videti gde su mi najveće varijanse. Napraviću dodatne aktivnosti na terenu sa kojima ću se vratiti u planirane ciljeve. Pažljivo ću pratiti rezultate da vidim da li se moji akcioni planovi ostvaruju. Praviću redovne mesečne Excel izveštaje da proverim napredak. Veoma jasno razumem tvoju viziju gde treba da budem za 4 godine i preduzeću dodatne aktivnosti da bih ispunila strateške planove.

Naravno, originalni odgovor je bio malo drugačiji:

- Takiiii (to je pravo ime autora ove knjige) moraću da smanjim izlaske i žurke. Izgleda da ću morati malo više da učim nego što sam mislila.

Epilog („4. ozdravljenje”) je stigao vrlo brzo. Milica je počela da ređa sve petice i na kraju godine je imala prosek 5,0. Ja sam mogao da se odmorim i da zaboravim na profesionalnu controllersku deformaciju i alat 4-Windows. Mada, nema odmora dok traje obnova! Tu je i moj mlađi sin Pavle, na kome i dalje mogu vežbati sve moguće (i nemoguće) controlling alate.



Slika 007. **4-Windows** primenjen na privatni život jednog tate i tinejdžerke Milice

Hajde da se sada opet vratimo na poslovni život. Na narednoj slici je 4-windows iz prakse jedne kompanije. Ovde postoje dve varijanse:

- Signalna varijansa
- Kontrolabilna varijansa

Signalna varijansa je varijansa iz prošlosti i na nju ne možete da utičete. Controller je napravio izveštaj (npr, za 30. 6. 2015). Rezultati su se dogodili i imamo negativnu varijansu od -20 (količinska prodaja je manja ispod plana). To je ista ona razlika u ocenama kod moje ćerke od -0,3. Signalna varijansa je jednaka razlici ostvarenog i planiranog (ACT-BUD). Signalna varijansa je pomoćna varijansa koja vam signalizira da nešto nije u redu. Ona vam javlja, kao semafor, da nešto treba preduzeti. Međutim, postoji jedan nepremostiv problem: na signalnu vari-

jansu ne možete da utičete! Odluke koje donosite odnose se samo na budućnost a ne na prošlost. Ne možete promeniti prošlost svojim odlukama (osim ako ne gledate previše filmova tipa „Povratak u budućnost” sa Majklom Džejem Foksom).

Kontrolabilna varijansa je ključna varijansa. Ovu varijansu možete da menjate svojim budućim akcijama. Kontrolabilna varijansa je jednaka razlici forecasta (procene) i budžeta (FC-BUD). U ovom slučaju ona iznosi -10. Odluke koje donosite sada-odnose se na budućnost. Vašim odlukama vi menjate (smanjujete ili povećavate) kontrolabilnu varijansu. Zbog toga je kontrolabilna varijansa ključna za analizu u 4-Windows alatu.

Ako se vratim na moju ćerku, kontrolabilna varijansa u njenom slučaju bi bio odgovor na (nepostavljeno) pitanje:

- Milice, koja je tvoja prognoza – koliko si planirala da imaš četvorki i trojki na kraju 1. razreda?

Nadam se da bi odgovor moje ćerke bio „nula”. Ako bih hteo da postavim pitanje menadžeru, onda bih postavio pitanje:

- U redu, sada si 20 ispod plana. Sa druge strane, koliko planiraš da budeš ispod plana do kraja godine? Koje akcije ćeš preduzeti da dostigneš ciljeve?

Da li osećate kako se atmosfera na sastanku promenila? Umesto traženja krivca u prošlosti (zašto?) mi počinjemo da razmišljamo o budućnosti (kako dalje?). Odluke možete donositi samo o budućim varijansama.

Reporting: YTD Year To Day ili LTM Last Twelve Month					Forecast	Forecast	Budžet	Varijansa
Cilj (KPI)	Budžet	Actual 30. 6. 2015.	Varijansa (ACT-BUD)		ostatak godine	31. 12.	31. 12.	Varijansa (FC-BUD)
			u 000	%				
1	2	3	4	5	6	7	8	9
			(3-2)	(3-2) : 2		(3+6)		(7-8)
1 Količina	100	80	-20	-20%	110	190	200	-10
2 Prodaja								
3 - Proco (VT)								
4 Contribution 1								
5 - Promocija								
6 Contribution 2								
7 - Struco (FT)								
8 Contribution 3								
9 Zalihe								
10 Kupci								
11 CAPEX								
Analiza (ključne tačke)					Akcioni plan			
Analiza varijansa					Korektivna akcija		Odgovoran	Datum

Signal  
varijansa

Kontrolabilna  
varijansa



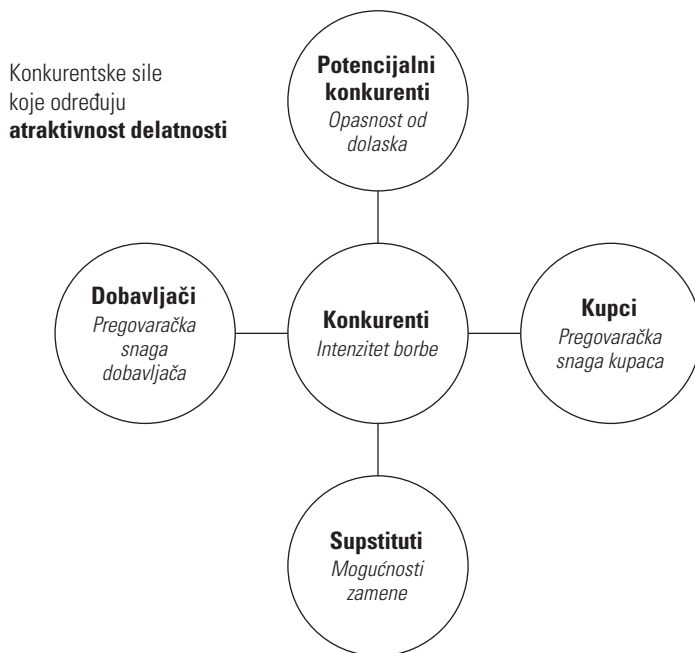


## 5 forces (Porterov model 5 sila)

Porterov model 5 sila je alat za strategijsku analizu jedne delatnosti (sektora, industrije, branše). Struktura i razvoj delatnosti direktno utiču na konkurenciju a tako indirektno i na strategiju koju jedna kompanija može razumno da primeni. Atraktivnost delatnosti (profitni potencijal) utvrđuje se na osnovu pet faktora:

- Pretnja od novih konkurenata
- Pretnja preko supstitutivnih proizvoda
- Pregovaračka snaga kupaca
- Pregovaračka snaga dobavljača
- Rivalitet među postojećim firmama

Model 5 sila razvio je Majkl Porter, profesor sa Harvarda.

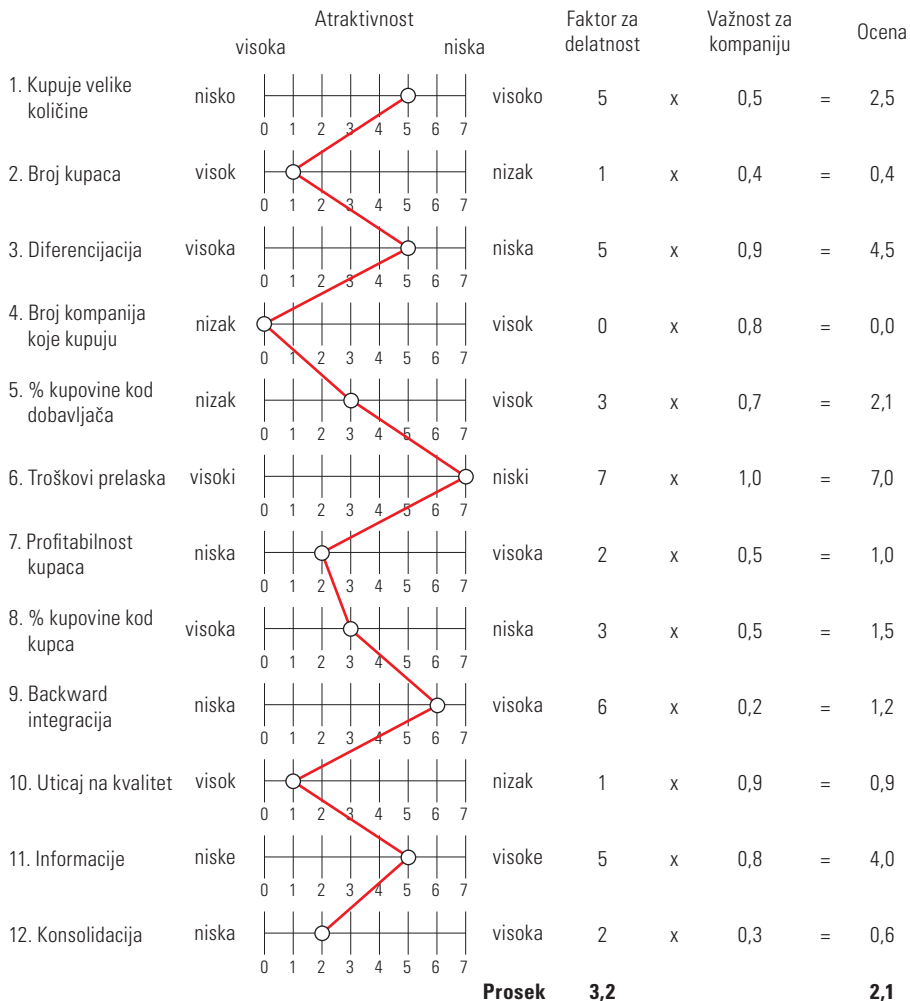


Slika 009. Porterov model 5 sila za analizu atraktivnosti delatnosti

### Primer

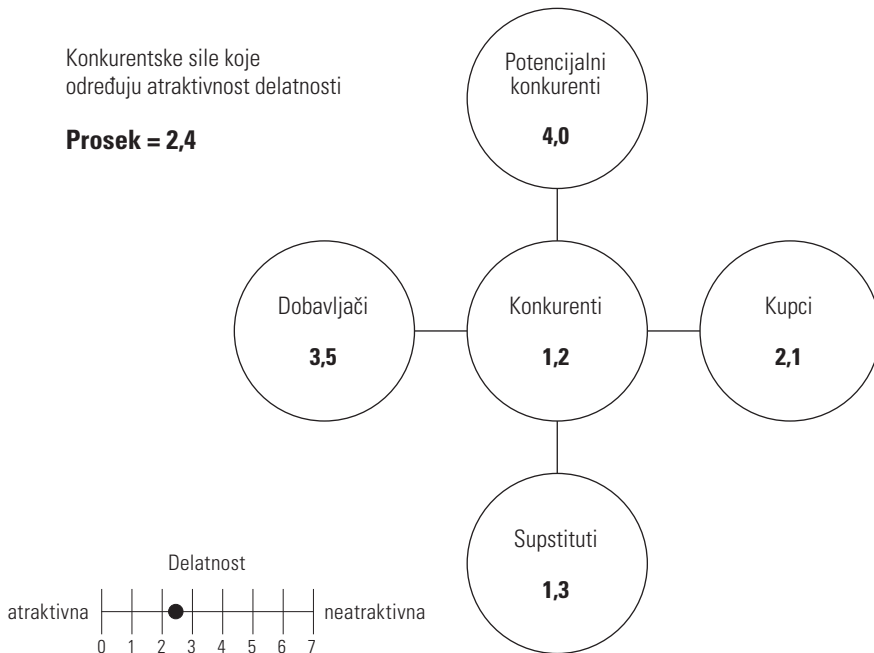
- Nectar, proizvođač sokova, razmišlja da uđe u proizvodnju kisele vode.
- Štark, konditor, razmišlja o proizvodnji mesa.
- Idea, maloprodajni lanac, razmišlja o otvaranju benzinske pumpe.

Svaki od 5 delova se posebno analizira i ocenjuje. Uzmi za primer pregovaračku sposobnost kupaca. Ovde možeš analizirati broj kupaca, profitabilnost kupaca, koliko kupci imaju informacija i sl. Ako si u delatnosti prodaje kancelarijskog materijala, onda kupci imaju izrazito jaku pregovaračku moć jer postoji veliki broj dobavljača i teško je diferencirati svoju robu i/ili kompaniju. Sa druge strane, u delatnosti proizvodnje struje kupci nemaju skoro nikakvu moć jer je Elektroprivreda Srbije (EPS) monopolista. Svaki od faktora se ocenjuje od 0 do 7, gde 0 označava visoku atraktivnost a 7 nisku atraktivnost. Pored toga, daje se i poseban ponder važnosti za kompaniju u rasponu od 0,0 do 1,0. Na sledećoj slici je primer kako može izgledati analiza „Pregovaračke sposobnosti kupaca”.



Slika 010. Pregovaračka sposobnost kupaca podeljena na 12 faktora

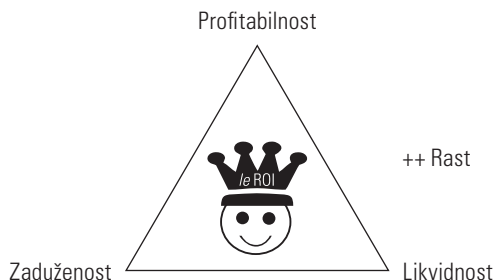
Pregovaračka snaga kupaca u ovom slučaju je niska (2,1). Ukratko, to znači da u ovoj delatnosti kupci nemaju jaku snagu. Pošto se analiziraju svih 5 glavnih faktora („sila”), onda se pravi zbirni pregled za atraktivnost delatnosti. Ova delatnost sa prosečnom ocenom od 2,4 deluje veoma atraktivno za ulazak.



Slika 011. **Delatnost izgleda veoma atraktivna s obzirom na prosečnu ocenu od 2,4 na skali 0 do 7**

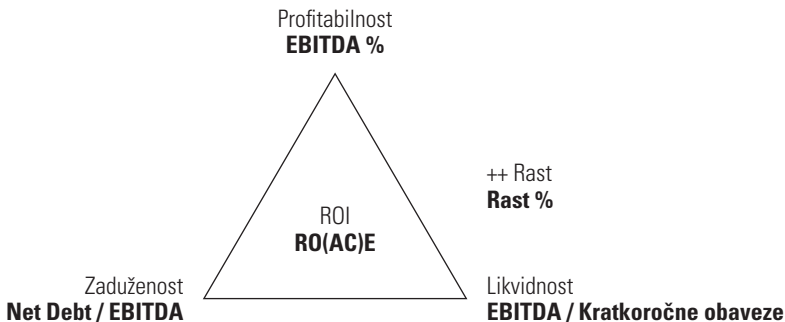
## 5 minutes analysis (5 minuta analiza)

Obično imaš malo vremena u biznisu za donošenje odluka. Nekada imaš i manje od 5 minuta. Da bih ti pomogao, napravio sam alat za petominutnu finansijsku analizu kompanije. Kada primeniš ovaj alat na finansijske izveštaje, dobićeš odličnu sliku u kakvoj je finansijskoj situaciji kompanija.



Slika 012. **Finansijski trougao za analizu kompanije**

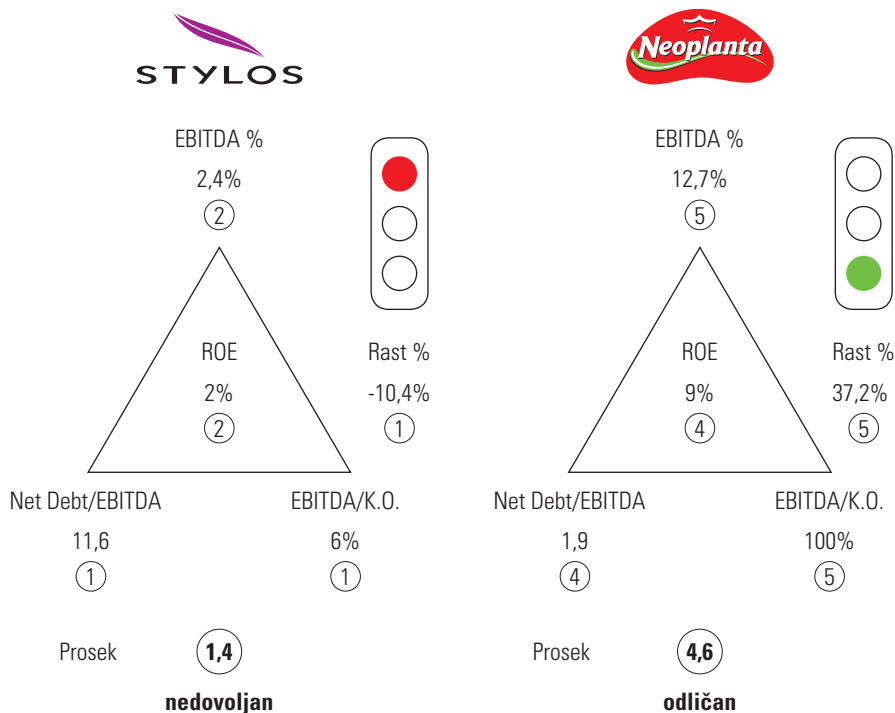
Postoji kralj racio brojeva koji se zove →ROI. Inače, na francuskom se kralj i piše „le ROI”. Pored ROI, postoje i tri ključne finansijske karakteristike kompanije: profitabilnost, likvidnost i zaduženost. Važno je da pratiš i kakav je rast prodaje. Za svaki od ovih aspekata, ja ti preporučujem po jedan racio broj tako da finalna verzija mog alata izgleda ovako:



Slika 013. **Finansijski trougao sa pet ključnih racio brojeva**

Za svaki od ovih ratio brojeva možeš da napraviš semaforčice – koje su vrednosti dobre, odnosno koje su vrednosti loše. Na primer, ako je EBITDA 2,4% onda je to niska vrednost i semafor je crven. Ako je EBITDA 12,7 % onda je to visoka vrednost i semafor je zelen.

Primenio sam ovaj alat na dve kompanije iz Srbije: Stylos i Neoplanta. U prvom slučaju, Stylos ima prosečnu ocenu od samo 1,4 i oni su u dosta lošoj finansijskoj situaciji. Sa druge strane, Neoplanta ima prosečnu ocenu 4,6 i ova kompanija je u odličnoj finansijskoj situaciji.



Izvor: APR, 2012. godina

Slika 014. **Stylos ima lošu finansijsku situaciju („sedi dole, jedan!“), dok je Neoplanta u odličnoj finansijskoj situaciji („štreber“)**

## 7 Cash Flow drivers (7 pokretača keša)

Postoji 7 ključnih stvari koje menadžer prati da bi imao keš. To su:

1. Cena sezonske karte KK Crvena Zvezda
2. Čerkino putovanje
3. Trening za sina
4. Ženin VISA račun
5. Biftek u „Lavini”
6. ...

Ooops, pogrešan spisak. Ovo je pravi spisak:

- 1) Rast % ↑. Rast prodaje u odnosu na prethodnu godinu.
- 2) Gross margina% ↑. Gross margina u procentu od prodaje.
- 3) OPEX % ↓. Operativni troškovi u procentu od prodaje.
- 4) DSO ↓ Days Sales Out. Period naplate od kupaca.
- 5) DIO ↓ Days Inventories Out. Period zadržavanja zaliha.
- 6) DPO ↑ Days Payables Out. Period plaćanja dobavljačima.
- 7) CAPEX ↓ Capital Expenses. Investicije u osnovna sredstva.

Ukoliko uspešno pratiš ovih 7 ključnih pokazatelja, imaćeš keš na računu i moći ćeš da isplatiš dividendu. Tvoja žena će biti srećna i moći ćeš da joj kupiš novu HERMES Birkinka tašnu. A, onda ćeš razumeti i prvi spisak...



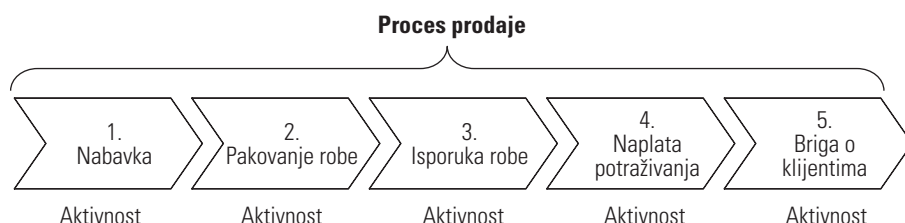
Slika 015. **Menadžer mora da razmišlja kako da napravi pozitivan FCF da bi dobio bonus i obezbedio svoj dragoj novu bundu!**

## ABC Activity Based Costing (obračun troškova na bazi aktivnosti)

ABC Activity Based Costing je metod obračuna troškova. ABC daje odgovor na pitanje koliko košta jedan proces, odnosno aktivnost.

### Primer

- Jelena je direktor nabavke u kompaniji Puratos. Puratos je belgijska kompanija koja se bavi proizvodnjom aditiva za pekarstvo, kao i specijalnih margarina i čokolada. Jelena razmišlja koliko košta proces nabavke materijala. Pozvala je svog controllera i došli su do sledećih informacija:
  - troškovi sektora nabavke su 40.000 EUR godišnje. Ovo su resursi koje kompanija troši
  - sektor nabavke godišnje napravi 8.000 narudžbenica (PO Purchasing Order)
- Jelena je zaključila da je glavni pokretač troškova narudžbenica (PO). U ABC terminologiji to se zove *pokretač troškova* ili *CD Cost Driver*. S obzirom na to da su troškovi sektora nabavke 40.000 EUR, a postoji 8.000 narudžbenica, cena jedne narudžbenice je 5 EUR. Controller zatim unosi podatak od 5 EUR kao planski (standardni) trošak jednog CD u SAP. Svaki put kada neko iz proizvodnje naruči materijal, SAP će dodeliti troškove od 5 EUR po narudžbenici. Na primer, montaža je naručila 10 kg sirovine. Jelena je napravila jednu narudžbenicu za 10 kg sirovina i trošak procesa naručivanja po ABC metodi je 5 EUR. To znači da kilogram svake sirovine košta dodatnih 0,5 EUR (5 EUR : 10 kg) zbog troškova procesa naručivanja.



Slika 016. **Proces prodaje koji ima 5 glavnih aktivnosti**

Veoma često se neizmjenično koriste reči *proces* i *aktivnost* kao sinonimi. Proces se sastoji od više aktivnosti, odnosno aktivnost je niža kategorija. ABC je moderan metod obračuna troškova koji je nastao 90-ih godina. Autori ovog modela su Norton i Kaplan koji su napravili i → *BSC Balanced scorecard*.

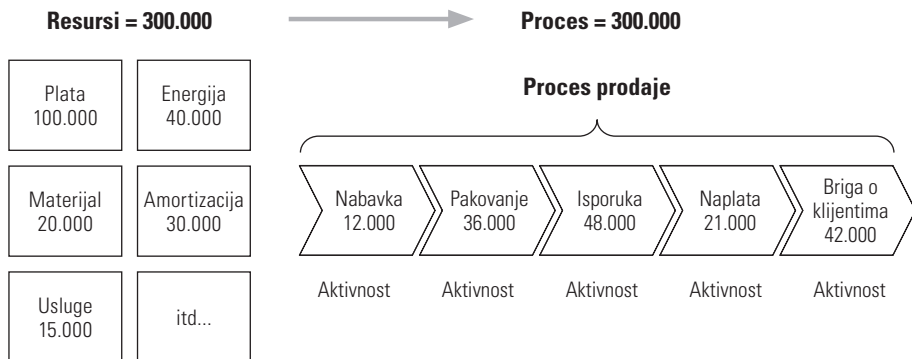
ABC se koristi u saradnji sa dve glavne metode obračuna troškova → *absorption costing* i → *marginal costing*. ABC se najviše koristi da zameni → *mark up* sistem za alociranje troškova. ABC se koristi kod alociranja → *MOH Manufacturing Overheads* (opštih troškova proizvodnje) a kompanije sve više koriste ABC i kod alociranja → *SGA Sales General Administration* (troškovi „režije” – prodaja, finansije, menadžment...)

Troškovi se tradicionalno knjiže po vrstama troškova u knjigovodstvu:

Konto	Trošak	Iznos
520	Plata	100.000
513	Energija	40.000
501	Materijal	20.000
540	Amortizacija	30.000
539	Usluge	15.000

To su resursi koje kompanija troši. ABC, sa druge strane, posmatra procese koji se događaju u kompaniji i alokira resurse na procese. ABC odgovara na pitanje:

- Koliko me košta *aktivnost* naručivanja robe?
- Koliko me košta *aktivnost* pakovanja robe?
- Koliko me košta *aktivnost* fakturisanja?



Slika 017. **ABC Activity Based Costing raspoređuje troškove po aktivnostima**

ABC je nastao kao potreba kompanija za boljom alokacijom troškova. Pored vezivanja troškova za vrste (resurse), troškove možemo vezivati i za različite nosioce troškova → *cost objects*:

- Proizvod
- Mesto nastanka (cost centar)
- Kupac
- Region
- Projekat
- Aktivnost ili proces



Troškovi se uvek prvo vezuju za proizvod. U proizvodnji postoje tri glavne vrste troškova:

- → *DM Direct Material* (direktne sirovine)
- → *DL Direct Labor* (direktni ljudi koji rade na proizvodnoj liniji)
- → *MOH Manufacturing Overhead* (opšti indirektni troškovi proizvodnje)

DM i DL se direktno vezuju za proizvod. MOH treba da se indirektno veže za proizvod, odnosno da se alocira. Postoji tradicionalan način alokacije koji koristi mark up sistem, a postoji i ABC metod. Uzmimo za primer fabriku koja proizvodi dve vrste naočara: Normalne i Premium. Controller je izvukao sledeće podatke o ceni koštanja u EUR:

Vrsta troška	Normalne	Premium	Σ
DM Direktan materijal	150	150	300
DL Direktan rad	40	160	200

Ukupni MOH (opšti troškovi proizvodnje) iznose 400. MOH se tradicionalno alocira preko učešća u DL. Ukupan DL je 200 EUR i od toga 20% (40/200) pripada Normalnim naočarima a 80% Premium naočarima. To znači da Normalne naočare dobijaju 20% x 400 EUR = 80 EUR, a Premium naočare dobijaju 320 EUR. Sada bi kompletna cena koštanja na tradicionalan način izgledala kao u tabeli:

Vrsta troška	Normalne	Premium	Σ
DM Direktan materijal	150	150	300
DL Direktan rad	40	160	200
MOH Opšti troškovi proizvodnje	80	320	400
COGS Cena koštanja	270	630	900

Problem kod ovakvog načina alokacije je što proizvodi sa visokim učešćem DL dobijaju više troškove iako to možda nije realno. U ovom slučaju Premium naočare su dobile 80% svih MOH troškova što ne mora da odslikava pravu sliku.

Kod ABC metode alokacija se radi drugačije. Prvo se određuje cena procesa. Cena procesa se određuje tako što se troškovi alociraju na izazivače troškova (CD Cost Drivers). Na taj način se utvrđuje tarifa za CD. Tarifa se zove *cena procesa* ili *cost rates*. Pretpostavimo da je cost driver za indirektno troškove broj operacija (montiranje, provera, kontrola...) i da imamo sledeću raspodelu ukupnog broja operacija:

Vrsta troška	Normalne	Premium	Σ
Broj operacija (cost drivers)	60	40	100

Pošto je MOH 400 EUR, odatle sledi da je trošak jedne operacije jednak 4 EUR (400 EUR podeljeno sa 100 operacija). To znači da svaka operacija izaziva 4 EUR troška. Sada možemo napraviti i cenu koštanja u skladu sa ABC.

Vrsta troška	Normalne	Premium	$\Sigma$
DM Direktan materijal	150	150	300
DL Direktan rad	40	160	200
MOH Opšti troškovi proizvodnje	240	160	400
COGS Cena koštanja	430	470	900

240 EUR je dobijeno kao 60 operacija x 4 EUR, a 160 EUR kao 40 operacija x 4 EUR

Na kraju možemo i da uporedimo cene koštanja u oba sistema:

Vrsta obračuna	Normalne	Premium
Tradicionalan	270	630
ABC	430	470

Kao što primećuješ, postoji značajna razlika u ceni koštanja između ova dva sistema.

Postoje četiri glavna koraka kod ABC Activity Based Costinga:

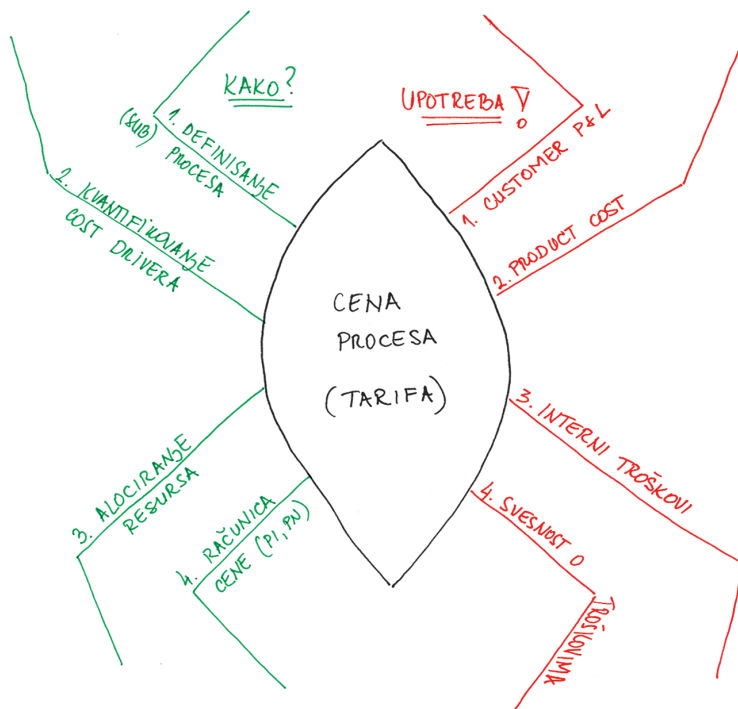
1. Definisavanje procesa (Primer: Prodaja)
2. Kvantifikovanje CD Cost Drivers
3. Alociranje resursa na CD
4. Izračunavanje tarifa (cost rates)

ABC se najviše koristi u proizvodnji za alokaciju MOH. Međutim, ABC se može koristiti i u administraciji (SGA) za određivanje cene procesa. Na primer, uz pomoć ABC možete dobiti odgovore na pitanja:

Sektor	Primena ABC
Prodaja	Koliko košta <i>proces</i> prodajne posete?
HR	Koliko košta <i>proces</i> selekcije zaposlenog?
Knjigovodstvo	Koliko košta <i>proces</i> knjiženja?
Controlling	Koliko košta <i>proces</i> izrade izveštaja?
Pravni	Koliko košta <i>proces</i> izrade ugovora?

ABC može da se iskoristi u kompaniji za:

1. Profitabilnost kupaca → *customer P&L*
2. Cenu koštanja (prethodni primer)
3. Interno tarifiranje između odeljenja
4. Svesnost o troškovima (transparentnost)



Uvođenje ABC sistema zahteva novac, vreme kao i odgovarajući softver (SAP, Oracle i sl). U svetu je samo 15% kompanija uvelo ABC u svoje poslovne procese. Moja procena je da krajem 2014. godine u Srbiji svega 10-ak kompanija ima bilo kakav ABC sistem. ABC sistem je odličan početak za optimizovanje svih poslovnih procesa.

ABC je prvo počeo da se primenjuje u proizvodnji za alokaciju MOH Manufacturing Overhead na proizvode. Sa druge strane, ABC je našao primenu i u drugim sektorima kao što su prodaja, HR, finansije... Jedna od najkonkretnijih primena je alociranje troškova na kupce da bi se dobio → *customer P&L*

### Primer

- Banka nije zadovoljna profitabilnošću i odlučila je da uvede ABC Activity Based Costing. Banka želi da iskoristi ovaj sistem da bi došla do profitabilnosti kupaca. Banka je shvatila da postoji dosta klijenata koji samo troše resurse banke i ne donose profit. Primeri takvih neprofitabilnih klijenata:
  - klijent dolazi svaki dan u banku i podiže po 10 EUR dnevno
  - klijent koji 2x dnevno po 30 minuta traži objašnjenje za upotrebu VISA kartice
  - klijent koji ne želi da koristi ATM (bankomat) već isključivo koristi blagajnika za podizanje novca
  - klijent koji traži po nekoliko puta nedeljno štampanje i slanje izvoda
- Banke je identifikovala 210 različitih aktivnosti, troškove koji se javljaju, kao i CD Cost Drivers. Ovo je pregled tih aktivnosti:

Opis aktivnosti	Cost driver	Troškovi EUR	Količina cost drivers	Tarifa EUR
1. Procesiranje VISA transakcija	Broj VISA transakcija	1.174.207	5.125.248	0,2
2. Otvaranje i zatvaranje računa	Broj računa otvorenih/zatvorenih	493.599	57.951	8,5
3. Obezbeđivanje ATM servisa (bankomati)	Broj ATM transakcija	490.302	1.021.963	0,5
4. Zahtevi klijenata	Količina telefonskih minuta	1.298.801	7.205.560	0,2
5. Marketinške i prodajne aktivnosti	Broj novih računa	2.562.046	62.120	41,2

- Na primer, ako klijent nazove i utroši 20 minuta za razgovor, knjigovodstveni ABC sistem beleži da je trošak razgovora (tj. aktivnost 4. Zahtevi klijenta) iznosio 20 minuta x 0,2 EUR/min = 4 EUR. Ovaj trošak se evidentira na kontu kupca. Nakon toga, banka je napravila Customer P&L, odnosno profitabilnost klijenta. Kada klijent dođe na šalter, šalterski radnik automatski ima Customer P&L na monitoru PC-a. Pored svakog klijenta postoji i semafor u bojama:
  - zeleno (odličan klijent)
  - žuto (prosečan klijent)
  - crveno (loš klijent; banka ima malo prihoda i visoke troškove aktivnosti)

Na taj način banka je značajno smanjila troškove svojih aktivnosti ka neprofitabilnim klijentima, odnosno povećala aktivnosti ka profitabilnim klijentima.

### Primer

- Sektor HR Human Resources želi da napravi ABC analizu za svoja dva procesa: selekcija i obračun plata. Sektor je napravio analizu procesa uz pomoć ABC Activity Based Costing i došao do zaključka da trošak selekcije novozaposlenog košta 2.400 EUR. Direktor HR sektora u saradnji sa controllerom počinje da razmišlja:
  - Da li je ovaj proces skup? Kako da smanjimo trošak?
  - Da li da outsourcingujemo ovaj proces? Koliko naplaćuje eksterna headhunting agencija?
- Controller je napravio i analizu za obračun plata i došao je do tarife od 3 EUR za jedan obračunski listić. Pošto kompanija ima 500 zaposlenih, to znači da je mesečni trošak procesa obračuna plata 1.500 EUR. Controller počinje da glasno razmišlja:
  - Da li da outsourcingujemo obračun plata? Koliko će agencija da nam naplati za tu uslugu?
  - Koje su prednosti a koje mane kada outsourcingujemo?

Na ovaj način se stvara transparentnost poslovanja.

BOJAN ŠČEPANOVIĆ

## **BIBLIJA CONTROLLINGA**

Nemačka filozofija ostvarivanja ciljeva

### **Izdavač**

MCB Edukacija  
Beograd, Ustanička 189

### **Za izdavača**

Sandra Ščepanović

### **Urednik**

Bojan Ščepanović

### **Lektura**

Ljiljana Ćuk

### **Oblikovanje i priprema za štampu**

Veljko Damjanović, Sputnjik  
Stevan Blagojev

### **Štampa**

Daniel Print plus, Novi Sad

### **Tiraž**

1.000 komada

ISBN 978-86-89821-10-9

Beograd, 2016.

CIP – Каталогизација у публикацији  
Народна библиотека Србије, Београд

005.5  
657.05

**ШЋЕПАНОВИЋ, Бојан, 1971–**

Biblija contorllinga : Nemačka filozofija ostvarivanja ciljeva  
/ Bojan Šćerpanović. – Beograd : MCB edukacija, 2016 (Novi Sad  
: Daniel Print plus). – 572 str. : ilustr. ; 23 cm

Tiraž 1.000.

ISBN 978-86-89821-10-9

а) Предузећа – Контролинг

COBISS.SR-ID 222593548