



## Teme i dileme poslovanja, a nije AI

*Ivica Smolić*

*ERP SUSRETI - Arandjelovac, 19. septembar 2025.*



# Konsultant – čemu to služi i da li radi?

Preduslovi koji daju smisao:

- Povremena kupovina znanja, iskustva, rešenja, odgovora...
- Reference (iskustvo), multidisciplinarnost i izvesnost doprinosa = kompetentan
- Potpuno razumevanje potreba klijenta (slušanje, pitanje, razumevanje)
- „Taylor made“ pristup stvara poverenje
- Empatičnost i izazovna pitanja, jasni stavovi
- Produkcija dokumenata vs efekata ili implementacije

Outsourcing vs in house pojedinih funkcija

(CFO, „sistematski pregled“ bilansa i ukupnog poslovanja, preventiva, odnos sa kreditorima, controlling, budžetiranje, model profitabilnosti, konkurencija...)



# Promena vlasničkih struktura

- Zašto - Nezavršen proces ukрупnjavanja i konsolidacije u mnogim delatnostima a naravno – pf
- Zavisnost narednih koraka i daljeg načina poslovanja od tipa kupca
  - Fondovi (timeing ulaska i izlaska, privremeno, brzi efekti, „utezanje“, vlasnik ostaje)
  - Krajnji kupci, ino („copy paste“) ili domaći (izazovno)

# Korporativno upravljanje – velike reči za jasnu potrebu

- Struktura upravljanja i procesi koji usmeravaju i kontrolišu kompaniju (strategija i kontrola učinka)
- Česta situacija – stanje  
*Kako funkcioniše po papirima, kako misli vlasnik da funkcioniše, percepcija zaposlenih i svakog pojedinca*
- Zanemareno a veoma korisno
  - Jasne nadležnosti org. delova i opisi poslova
  - Koordinacija aktivnosti, formalna ili neformalna
  - Upravni odbor DA ili NE?
- **Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji** – dokument iz prašnjavog registratora
  - Organizaciona šema
  - Nadležnost organizacionih delova
  - Opisi radnih mesta
  - Ugovori o radu – KPI - Nagrađivanje

# Nagrađivanje zaposlenih i ostvarivanje ciljeva

- Toliko jednostavno a toliko nedostižno
- **Visina zarada** – raspoloženje onoga koji odlučuje, lobiranje, netransparentnost kriterijuma, linearno korigovanje (linija manjeg otpora) i favorizovanje zarade kao imperativnog motiva
- Zarada nije jedina i dugoročna motivacija + kreativnost, sloboda, razvoj + perspektiva + kontekst
- Tržište radne snage i tržište usluga, proizvoda kompanije – razlike

# ... tabele i brojevi

KPI – Sistem nagrađivanja na osnovu rezultata rada

| Cilj - ponder   | % ostvarenja | Ukupan % ostvarenja ciljeva |
|-----------------|--------------|-----------------------------|
| Cilj 1.- 50%    | 110%         | 55%                         |
| Cilj 2 – 20%    | 100%         | 20%                         |
| Cilj 3 – 15%    | 130%         | 20%                         |
| Cilj 4.- 10%    | 80%          | 8%                          |
| Cilj 5 – 5%     | 120%         | 6%                          |
| <b>Rezultat</b> |              | <b>109%</b>                 |

| Pozicija | OCENA RADNOG UČINKA |     |     |
|----------|---------------------|-----|-----|
|          | A                   | B   | C   |
| Nivo 1   | 50%*                | 40% | 30% |
| Nivo 2   | 40%                 | 35% | 25% |
| Nivo 3   | 35%                 | 30% | 25% |
| Nivo 4   | 35%                 | 30% | 20% |
| Nivo 5   | 30%                 | 25% | 20% |

- Ukupan % svih ciljeva (pondera) – 100%
- Svaki cilj ima svoju vrednost (ponder) - % učešća u ukupnom ostvarenju svih ciljeva

| Cilj - ponder |
|---------------|
| Cilj 1.- 50%  |
| Cilj 2 – 20%  |
| Cilj 3 – 15%  |
| Cilj 4.- 10%  |
| Cilj 5 – 5%   |

# Ako je ostalo vremena ;)

- „Z generacija“ pristup i „Millennials + X“ kompanije
- Gde su moje pare?
- Meni toliko treba?
- Gde da uložim?
- Propašće mi pare VS Cash is king
- „Idem da čuvam ovce“ – 3 primera