

EUR

Akademija controllinga (15 dana)

2.900

- Nivo 1 – Controlling sistem
- Nivo 2 – Alati controllinga
- Nivo 3 – Planiranje u controllingu
- Nivo 4 – Psihologija u controllingu i izveštavanje
- Nivo 5 – Timski rad, analiza problema i prezentacija

Akademija izveštaja za menadžere (8 dana)

1.900

- Nivo 1 – Izveštaji za menadžere
- Nivo 2 – Napredni grafikoni
- Nivo 3 – Izveštaji za menadžere u Excelu
- Nivo 4 – Sertifikacija po IBCS standardima

Akademija kreditnog rizika (8 dana)

1.900

- Nivo 1 – Finansijski izveštaji
- Nivo 2 – Procena finansijskog rizika
- Nivo 3 – Ocena investicionog projekta (Business case)
- Nivo 4 – Projekcija Cash flow-a

Akademija za Excel (7 dana)

1.800

- Nivo 1 – Napredni Excel
- Nivo 2 – Napredne Pivot tabele
- Nivo 3 – Napredni grafikoni
- Nivo 4 – VBA programiranje

Akademija za finansijskog menadžera (8 dana)

1.900

- Nivo 1 – Controlling
- Nivo 2 – Accounting & Treasury
- Nivo 3 – Analiza finansijskih izveštaja
- Nivo 4 – Vođenje ljudi

Akademija za menadžera prodaje (8 dana)

1.900

- Nivo 1 – Sales controlling
- Nivo 2 – Finansije i izveštavanje
- Nivo 3 – Vođenje prodavaca
- Nivo 4 – Razvoj prodavaca

Akademija ZEN prezentacije (8 dana)

1.900

- Nivo 1 – ZEN prezentacija
- Nivo 2 – Priprema
- Nivo 3 – Dizajn
- Nivo 4 – Prezentacija

4. ICV KONGRES CONTROLLERA

EUR

Controller za 21. vek	20. maj 2016.	249
-----------------------	---------------	-----

CONTROLLING

Akademija Controllinga	15 dana	2.900
Nivo 1 – Controlling sistem	28–30. mart; 25–27. apr; 25–27. maj; 27–29. jun	690
Nivo 4 – Psihologija u controllingu	14–16. mart;	690
Napredni Excel za controllere	24–25. mar; 13–14. jun; 25–26. jul	590
HR controlling	9–10. mart	390
Sales controlling	18–19. apr	490

EXCEL

Akademija Excela	7 dana	1.800
Nivo 1 – Napredni Excel	28–29. mar; 25–26. apr; 15–16. jun; 20–21. jul	590
Nivo 2 – Napredni grafikoni u Excelu	16–17. mar; 13–14. apr; 8–9. jun; 6–7. jul	590
Nivo 3 – Napredne Pivot tabele	9. mar; 20. apr; 11. maj; 11. jul	290
Nivo 4 – VBA programiranje u Excelu	14–15. mar; 18–19. apr; 6–7. jun; 13–14. jul	590
Napredni Excel za controllere	24–25. mar; 13–14. jun; 25–26. jul	590

IZVEŠTAJI ZA MENADŽMENT

Akademija za izveštaje za menadžere	8 dana	1.900
Nivo 1 – Kreiranje izveštaja za menadžere po IBCS standardima	7–8. mar; 22–23. mar; 11–12. apr; 9–10. maj; 13–14. jun; 18–19. jul	590
Nivo 2 – Napredni grafikoni u Excelu	16–17. mar; 13–14. apr; 8–9. jun; 6–7. jul	590
Nivo 3 – Kreiranje izveštaja u Excelu	14–15. mar; 24–25. mar; 18–19. apr; 15–16. jun; 20–21. jul	590
Nivo 4 – Sertifikacija po IBCS standardima	4–5. jul; 6–7. jul	590

FINANSIJE

Analiza finansijskih izveštaja	20–21. apr; 6–7. jun	590
Accounting & Treasury	6–7. jul	590
Business Case (CAPEX analiza)	13–4. jul	590
Cash Flow analiza	13–14. apr; 11–12. jul	590

HARD SKILLS

Finansije za nefinansijere	7–8. mar; 16–17. maj	590
Controlling za ne-controllere	4–5. apr; 4–5. maj; 4–5. jul	590
Biznis plan	8–9. jun	590
Management By Objectives (MBO)	23. mar	290
Balanced Scorecard (BSC)	21. mar	290
Key Performance Indicators (KPI)	24. mar	290
HR controlling	9–10. mart	390

HUMAN RESOURCES

HR menadžment	7–8. mart; 22–23. jun	390
HR controlling	9–10. mart	390
Excel za HR menadžere	11–12. apr	390
Radni odnosi	13–14. apr; 30–31. maj	390
Train the trainer	18–19. jul	390

LEAN MANUFACTURING (KAIZEN)

Kaizen foundations	27–28. apr	490
Kaizen toolbox	26–27. maj	490
Kaizen 5S	23–24. jun	490
Kaizen controlling 1 (Lean accounting)	9–10. maj; 4–5. jul	490
Kaizen controlling 2	18–19. jul	490

NLP

Uvod u NLP	29–30. mar	390
NLP u prodaji	23–24. maj	390
NLP u rukovođenju	25–26. jul	390

PREZENTACIJA

Prezentacione veštine	6–7. jul	390
Napredne prezentacione veštine-Storyline	16–17. mart; 6–7. jun	390
Power Point	10. mar; 21. apr; 12. maj; 12. jul	290

PRODAJA

Profesionalne prodajne veštine	4–5. apr; 16–17. jun; 27–28. jul	390
NLP u prodaji	23–24. maj	390
Veštine prodaje	20–21. jun	390
Menadžment prodaje	11–12. maj	390
Psihologija u prodaji	25–26. maj; 27–28. jun	390
Finansije u prodaji	11–12. apr	490
Sales controlling	18–19. apr	490

SOFT SKILLS

Komunikacione veštine	31. mar–1. apr; 4–5. jul	390
Upravljanje vremenom	6–7. apr	390
Timski rad	20–21. jul	390
Prezentacione veštine	6–7. jul	390
Vođenje sastanaka	25. mar; 3. jun	290
Savremeni menadžer	4–5. maj; 29–30. jun	390
Donošenje odluka	2. jun	290

ZEN PREZENTACIJA

Akademija ZEN prezentacije	8 dana	1.900
Nivo 1 – ZEN Prezentacija	30–31. mar; 6–7. apr; 27–28. apr; 11–12. maj; 22–23. jun; 13–14. jul	590
Nivo 2 – Priprema	25–26. apr; 30–31. maj; 27–28. jun	590
Nivo 3 – Dizajn	1–2. jun; 11–12. jul	590
Nivo 4 – Držanje prezentacije	20–21. jun; 25–26. jul	590

BANKARSTVO

Akademija kreditnog rizika	8 dana	1.900
Controlling u bankama	17–18. mar; 9–10. jun	690



- MCB – Menadžment Centar Beograd je siguran da ćete dobiti najviši kvalitet obuke za uloženi novac. Sa druge strane, ukoliko ne ispunimo Vaša visoka očekivanja, nudimo Vam garanciju – **100% povraćaj novca.**
- **100% garancija – ukoliko niste zadovoljni obukom, vraćamo Vam novac.**

ORGANIZACIJA

Obuke se održavaju u našem trening centru u Beogradu, Ustanička 189. Radno vreme 9–16h, pauza za ručak 12.30–13.30h. Broj polaznika je ograničen na 12.

IN-HOUSE

Mnoge kompanije žele da prilagode treninge svojim potrebama. Javite se za informacije oko in-house obuka.

MENADŽMENT
CENTAR
BEOGRAD



Katalog treninga 2016



„Ljudi su naše najveće bogatstvo.“

Josip Broz Tito

Tito je bio veliki lider. On je vladao Jugoslavijom punih 36 godina (od 1944. do 1980. godine). Jugoslavija je imala 22 miliona stanovnika i bila je četiri puta veća od Srbije. Ja sam rođen 1971. godine i iskreno sam plakao kada je drug Tito umro. Doduše, ja sam tada imao 9 godina i nisam baš razumeo svet odraslih. S druge strane, i mnogo stariji od mene (mama, tata, sportisti, učitelji, komšije, direktori iz kadrovskog) takođe su plakali za drugom Titom. Savremeni HR menadžer bi rekao za Tita: „On je bio lider i inspirisao je sledbenike.“

Ova Titova rečenica je preživela Tita i postala mantra svih direktora kompanija. A verovatno i svih HR menadžera. Ne postoji CEO, CHRO ili bilo koji menadžer koji neće zvanično da spomene ovu Titovu rečenicu. S druge strane, često nezvanično od menadžera čujem i sledeću rečenicu:

„Moji zaposleni ništa ne valjaju.“

Neimenovani menadžer

Ova rečenica me podseti na drugog junaka mog detinjstva, Duška Radovića. Duško je imao neverovatne aforizme, a jedan njegov aforizam spominjem već 18 godina:

„Dajte mi dobro dete, pa ćete videti kakav sam ja otac.“

Duško Radović

Ja sam dobio dvoje savršene dece, Pavla i Milicu, i onda mi nije teško da budem dobar otac. Oženio sam se sa savršenom ženom Sandrom, pa mi nije teško da budem i dobar muž. S druge strane, moji zaposleni i nisu baš savršeni, a i nisu u skladu sa Duškovom rečenicom. Oni su „specifični“ i zato je meni „izazovno“ da budem lider kao Tito. Možda i ti imаш „specifične“ zaposlene? Možda im nedostaju znanja? Veštine rada s ljudima? Prodajne veštine? Znanja iz controllinga, finansija, Excela? Teško je imati savršene zaposlene, zar ne?

Moja kompanija može da ti pomogne u vezi sa zaposlenima. Ja nisam Hari Potter koji može čarobnim štapićem da pretvorи zaposlene u „lidere“. A ne mogu da ih pretvorim ni u žabe. Ja mogu da pružim zaposlenima profesionalni trening koji će im pomoći u razvoju. Za 15 godina lično sam održao preko 1.200 treninga i video sam neverovatne transformacije zaposlenih.

U nastavku se nalazi naš Katalog treninga. Možeš da ga koristiš kao švedski sto sa koga ćeš izabrati obuke koje ti trebaju. A možeš i da nas pozoveš da zajedno kreiramo jelovnik za tvoje zaposlene. Hajde da oživimo sjajne zaposlene iz one Titove rečenice!



Bojan Šćepanović
Direktor
Menadžment Centar Beograd



SADRŽAJ

Katalog treninga 2016

Akademija controllinga (AC) 6

- Nivo 1 – Controlling sistem
- Nivo 2 – Alati controllinga
- Nivo 3 – Planiranje u controllingu
- Nivo 4 – Psihologija u controllingu i izveštavanje
- Nivo 5 – Timski rad, analiza problema i prezentacija

Akademija izveštaja za menadžere (AIM) 8

- Nivo 1 – Izveštaji za menadžere
- Nivo 2 – Napredni grafikoni
- Nivo 3 – Izveštaji za menadžere u Excelu
- Nivo 4 – Sertifikacija po IBCS standardima

Akademija kreditnog rizika (AKR) 10

- Nivo 1 – Finansijski izveštaji
- Nivo 2 – Procena finansijskog rizika
- Nivo 3 – Ocena investicionog projekta (Business case)
- Nivo 4 – Projekcija Cash flow-a

Akademija za Excel (AXLS) 12

- Nivo 1 – Napredni Excel
- Nivo 2 – Napredne Pivot tabele
- Nivo 3 – Napredni grafikoni
- Nivo 4 – VBA programiranje

Akademija za finansijskog menadžera (AFM) 14

- Nivo 1 – Controlling
- Nivo 2 – Accounting & Treasury
- Nivo 3 – Analiza finansijskih izveštaja
- Nivo 4 – Vođenje ljudi

Akademija za menadžera prodaje (AMP) 16

- Nivo 1 – Sales controlling
- Nivo 2 – Finansije i izveštavanje
- Nivo 3 – Vođenje prodavaca
- Nivo 4 – Razvoj prodavaca

Akademija ZEN prezentacije (AZEN) 18

- Nivo 1 – ZEN prezentacija
- Nivo 2 – Priprema
- Nivo 3 – Dizajn
- Nivo 4 – Prezentacija

Bankarstvo	20	NLP	38
Akademija kreditnog rizika		Uvod u NLP	
Controlling u bankarstvu		Komunikacija uticaja	
		NLP u prodaji	
		NLP u rukovođenju	
		NLP u pregovaranju	
Controlling	22		
Akademija Controllinga			
Controlling za ne-controllere			
Sales controlling			
HR controlling			
Excel	24		
Napredni Excel			
Napredni Excel za controllere			
Napredne Pivot tabele			
Napredni grafikoni u Excelu			
VBA programiranje u Excelu			
Finansije	26		
Analiza finansijskih izveštaja			
Business Case (CAPEX analiza)			
Cash Flow			
Računovodstvo			
Treasury			
Hard Skills	28		
Balanced Scorecard (BSC)			
Biznis plan			
Controlling za ne-controllere			
Finansije za ne-finansijere			
Key Performance Indicators (KPI)			
Management By Objectives (MBO)			
Human Resources	30		
Excel za HR			
Finansije za HR			
HR menadžment			
HR controlling			
Motivacija zaposlenih			
Obuka i razvoj zaposlenih			
Evaluacija zaposlenih			
Porezi i HR			
Radni odnosi			
Selekcija i zapošljavanje			
Train-the-trainer			
Zadovoljstvo zaposlenih			
Lean Manufacturing (KAIZEN)	34		
Kaizen foundations			
Kaizen toolbox			
Kaizen 5S			
Kaizen controlling 1 (Lean accounting)			
Kaizen controlling 2			
Prezentacija	40		
Akademija ZEN prezentacije			
Prezentacione veštine			
Napredne prezentacione veštine (storyline)			
Kreiranje grafikona u Excelu			
Kreiranje prezentacija u Powerpointu			
Javni nastup na TV			
Prodaja	42		
Akademija za menadžera prodaje			
Finansije za prodavce			
Menadžment prodaje			
Odgovori na prigovore kupaca			
Prezentacija u prodaji			
Profesionalne prodajne veštine			
Psihologija u prodaji			
Sales controlling			
Veštine prodaje			
Soft Skills	44		
Coaching kao menadžerski alat			
Davanje povratnih informacija			
Delegiranje i osnaživanje			
Liderstvo			
Mentorstvo i razvoj zaposlenih			
Savremeni menadžer 1			
Savremeni menadžer 2			
Vodenje sastanaka			
Donošenje odluka			
Motivacija			
Orientacija na klijente			
Timski rad			
Upravljanje promenama			
Upravljanje stresom			
Upravljanje vremenom			
Efektivno slušanje			
Komunikacija u izazovnim situacijama			
Komunikacione veštine			
Upravljanje konfliktima			

AKADEMIJA CONTROLLINGA (AC)

Cilj Akademije controllinga je da pruži holistički pogled na controlling. Controlling je nemačka filozofija ostvarivanja ciljeva i Akademija je napravljena po licenci nemačke Controlling Akademie Munich. Akademija je opšte prihvaćeni standard za controllere u nemačkim kompanijama.

Ciljna grupa

Akademija je namenjena svim profesionalcima u controllingu i finansijama. To su obično: controlleri, šefovi controllinga, plan i analiza, reporting, ekonomika, performance management, PPM, izveštavanje, reporting, analitika, budžetiranje, sales controlling, CAPEX controlling, fabrički controlleri, IT controlling, business intelligence analitičari, SAP owner...

Akademija je posebno korisna finansijskim direktorima (CFO) koji žele da prodube svoje znanje iz controllinga.

NIVO 1 – CONTROLLING SISTEM

Controlling sistem

- Holistički pristup controllingu
- Ciljevi, planiranje i kontrola
- CMOK u controllingu
- 10 IGC procesa u controllingu
- Prinzipi controllinga
- Određivanje ROI targeta

Troškovi

- Varijabilni i fiksni troškovi
- Full costing (DM, DL, MOH) i marginal costing (VT, FT)
- Cene koštanja proizvoda
- Controllerska kocka troškova

Donošenje odluka u controllingu

- Odluka o miksu proizvoda
- Odluka o dodatnim rabatima
- Odluka o troškovima marketinga i Break-even point (BEP)
- Analiza varijansa
- Kreiranje izveštaja za menadžere

Strateški controlling

- Quo vadis matrica
- Product Life Cycle
- BCG matrica
- SWOT analiza
- Konkurentni profil
- Strateški plan na 1 A4

Uloga controllera

- Controller kao biznis partner menadžeru
- Odnos menadžera i controllera
- Organizacija sektora controllinga
- Šta čini dobrog controllera - šest kompetencija controllera

NIVO 2 – ALATI CONTROLLINGA

Cena koštanja

- Formiranje cene koštanja
- Kupiti ili prozvoditi
- Target costing
- KANO model
- Value i Cost drivers
- 4K za određivanje prodajne cene

CAPEX controlling

- NPV, IRR, Payback, DPP, PI
- Analiza osetljivosti i primena u Excelu
- 10 zapovesti za Business case

Controlling fiksnih troškova

- Activity Based Costing (ABC)
- Zero Based Budgeting (ZBB)
- Saveti za kontrolu fiksnih troškova

Sales controlling

- Portfolio kupaca
- ABC/1-2-3 matrica
- Prodajna platforma
- Koeficijenti transformacije
- Customer P&L
- Holistički pristup sales managera

Finansijski controlling

- Tri finansijska izveštaja (BU, BS, CF)
- Tri vrste Bilansa uspeha (cost summary, cost of sales, contribucioni P&L)
- Međusobna povezanost izveštaja
- Finansijski trougao (ličnost, profitabilnost, zaduženost)

Value based controlling

- Economic Value Added (EVA)
- Enterprise Value (EV)



NIVO 3 – PLANIRANJE U CONTROLLINGU

SOF analiza

- Strategija
- Operativa (controlling)
- Finansije

Priprema za budžet

- Analiza prethodnih izveštaja
- Predlog za poboljšanje izveštaja
- Dizajn okvira za budžet
- Ključni elementi biznis plana za novi proizvod
- Risk menadžment

Izrada budžeta

- Planirani Management Result Account (MRA)
- Planirani Bilans uspeha po dve metode (cost summary i cost of sales)
- Planirani Bilans stanja, Cash flow i racio analiza
- Predstavljanje biznis plana za novi proizvod
- Organizovanje sastanka za budžet
- Finansijska analiza

Trendovi u controllingu

- Beyond budgeting
- Controller kao agent promene

„Controlling“ controllerkih usluga

- SWOT za controllera
- Konkurenti profil
- Balanced Scorecard (BSC)

NIVO 4 – PSIHOLOGIJA U CONTROLLINGU I IZVEŠTAVANJE

Psihologija u controllingu

- Holističko razmišljanje i delovanje u controllingu
- MOVE model
- Psihologija u controllingu
- Komunikacija, timski rad i liderstvo
- Međuljudski odnosi
- Lični faktori koji utiču na odnose
- Uputstvo za efektan feedback
- Planiranje promene ponašanja
- Vodenje zapisnika sa sastanka

Izveštavanje u controllingu

- Vizuelizacija u izveštavanju
- IBCS pravila
- Controllersko izveštavanje i timski rad
- 10 pravila za controllerske izveštaje

NIVO 5 – TIMSKI RAD, ANALIZA PROBLEMA I PREZENTACIJA

Timski rad

- Timski rad i rešavanje kompleksnih problema u timu
- Karakteristike visoko kvalitetnih timova
- Faze razvoja timova
- Smernice za uspešni timski rad
- KPI za takmičenje ili saradnju u timovima

Analiza problema

- Prepoznavanje strukture problema
- Vrste problema u kompaniji
- Viđenje problema i uticaj na rezultat

Prezentacija i moderacija

- Uloga prezentera i uloga moderatora
- Priprema prezentacije
- Tehnike vizualizacije
- Tehnike uveravanja i analize publike
- Tehnike postavljanja pitanja i koorientacije
- Prepoznavanje, identifikovanje i upravljanje grupnim procesima
- Predstavljanje pred publikom u malim grupama i na plenarnim skupovima

AKADEMIJA IZVEŠTAJA ZA MENADŽERE (AIM)

Cilj Akademije je da polaznicima omogući pravljenje efektnih izveštaja za menadžere. Akademija koristi International Business Communication Standards (IBCS) kod kreiranja izveštaja. IBCS predstavlja međunarodne standarde za pravljenje izveštaja za menadžere. Fokus je na ključnim porukama i jasnoj vizuelizaciji, na osnovu čega menadžeri brzo i lako donose odluke.

Ciljna grupa

Akademija je pogodna za sve profesionalce koji kreiraju izveštaje za menadžere. Posebno je korisna za top menadžment, kao i sektore finansija i controllinga.

NIVO 1 – IZVEŠTAJI ZA MENADŽERE

Šta čini dobar izveštaj za menadžere?

International Business Communication Standards (IBCS)

Koncepcionska pravila

- Say (reci poruku)
- Structure (organizuj sadržaj)

Percepcijska pravila

- Simplify (pojednostavi)
- Condense (sažmi informacije)
- Check (obezbedi kvalitet)

Semantička pravila

- Unify (standardizuj)
- Enable (sprovedi koncept)

NIVO 2 – NAPREDNI GRAFIKONI

Kreiranje grafikona za izveštaje

- Kako izgleda dobar izveštaj za menadžera?
- Koji grafikon izabratи za koje podatke?
- International Business Communication Standards (IBCS)

Navigacija u Excelu

- Korišćenje secondary axis
- Korišćenje Excel kamere
- Dinamičko linkovanje Excela i Power Pointa

Column grafikon

- Integriranje varijabilne x-ose u grafikon
- Stavljanje zbiru iznad stacked column
- Slobodno pozicioniranje naziva na x-osi

Bar grafikon

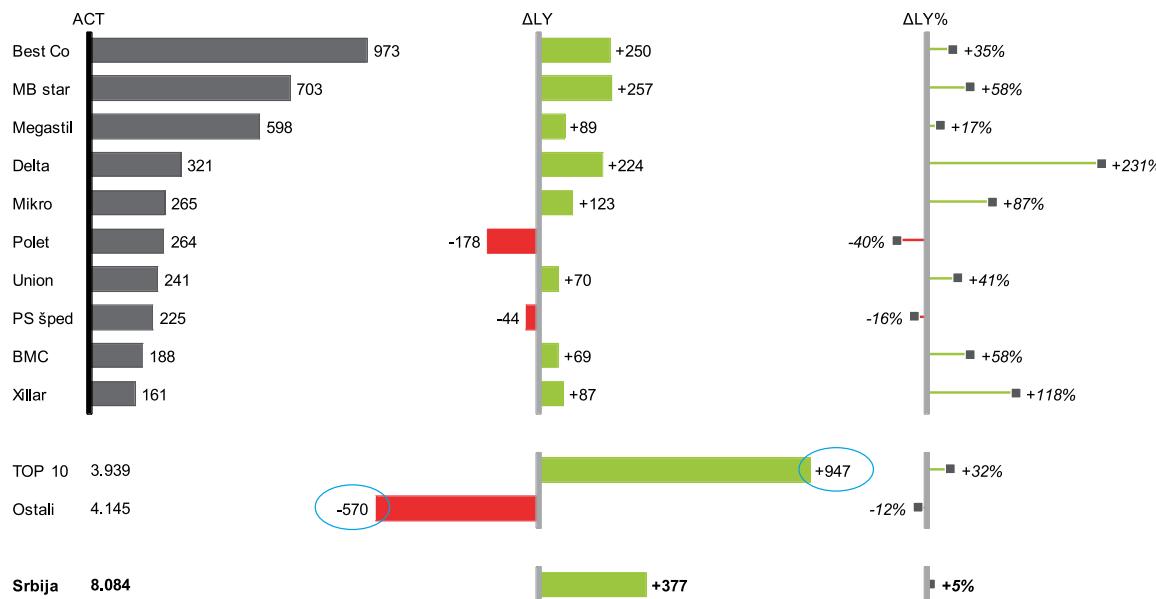
- Razumevanje razlika između bar i column grafikona
- Kombinacija bar grafikona i scattera
- Insertovanje nezavisne x-ose

Ostali grafikoni

- Waterfall grafikon
- Line grafikon
- Integrisane varijanse

Top 10 kupaca je donelo rast prodaje od 947 kEUR (+32%)
dok su ostali kupci imali pad prodaje 570 kEUR (-12%)

Global doo
Prodaja u kEUR
YTD Avg 2015.



Autor: Menadžment Centar Beograd (MCB)

NIVO 3 – IZVEŠTAJI ZA MENADŽERE U EXCELU

International Business Communication Standards (IBCS)

Kako izgleda dobar izveštaj za menadžere?

Korišćenje šablonu u Excelu

Tips & tricks u Excelu za kreiranje izveštaja

Praktična izrada izveštaja u Excelu

- Tabele
- Grafikoni
- Veza Excela i Power Pointa

NIVO 4 – SERTIFIKACIJA PO IBCS STANDARDIMA

VBA za izveštavanje

- Snimanje makroa
- Kodiranje
- Grafikoni
- Interakcija sa korisnikom

Sertifikovanje po IBCS pravilima

- Pismeni test: Poznavanje IBCS standarda
- Kreiranje tabele po IBCS standardima
- Kreiranje grafikona po IBCS standardima
- Kreiranje izveštaja po izboru polaznika

AKADEMIJA KREDITNOG RIZIKA (AKR)

Akademija je modularni program koji se fokusira na procenu rizika komercijalnih kredita. Akademija obezbeđuje osnovu za analizu finansijskog rizika, procenu menadžmenta i tržišta, kao i izradu cash flow projekcije. Rad na Akademiji se odvija isključivo preko praktičnih primera, sa velikim brojem case-ova iz Srbije.

Ciljna grupa

Akademija je pogodna za sve profesionalce u bankarstvu (front i back office, kreditni analitičari, kreditni savetnici, account i relationship menadžeri, rizici...) kao i za finansijere u kompanijama (CFO, treasury menadžer, controlleri itd.).

NIVO 1 – FINANSIJSKI IZVEŠTAJI

Različite vrste biznisa

- Proizvodnja
- Trgovina
- Usluge
- Ostalo

Finansijski izveštaji

- Bilans uspeha
- Bilans stanja
- Cash flow
- Izveštaj o promenama na kapitalu
- Napomene

Računovodstveni standardi i MRS

Dvostruko knjigovodstvo

Konsolidovani izveštaji

NIVO 2 – PROCENA FINANSIJSKOG RIZIKA

Zašto kompanije pozajmljuju?

Analiza finansijskih izveštaja

Finansijski trougao

- Likvidnost
- Profitabilnost
- Zaduženost

Racio analiza

- Racio brojevi po industrijama
- Korekcija za prosečne vrednosti
- Specifičnosti (EBITDA vs LTM EBITDA, ROCE vs ROE...)

Procena menadžmenta

Procena tržišta

Procena kapaciteta za vraćanje dugova

NIVO 3 – OCENA INVESTICIONOG PROJEKTA (BUSINESS CASE)

Šta je Business case?

Costs

- Bilans uspeha: COGS, OPEX, porez na dobit
- Bilansa stanja: NWC, CAPEX
- Poseban tretman: kamata, kredit, amortizacija

Benefits

- Bilans uspeha: prodaja, ušteda u troškovima, izbegnuti troškovi
- Bilans stanja: NWC, rezidual
- Poseban tretman za kredite
- Nefinansijski benefiti

Prepostavke (assumptions)

- Pojednostavljanje
- Opsezi („od...do“)
- Korišćenje „rampe“

Finansijski model

- Ekonomski tok
- Finansijski tok

Diskontovanje

- Weighted Average Capital Costs (WACC)
- Računica diskontnog faktora

Ocena investicionog projekta

- Net Present Value (NPV)
- Internal Rate of Return (IRR)
- Payback
- Discounted Payback Period (DPP)
- Profitability Indeks (PI)

Analiza rizika

- Kvalitetni rizici projekta
 - Osetljivost projekta na promenu ulaznih prepostavki
 - Prelomna tačka rentabiliteta
 - Monte Carlo analiza rizika
 - Pravljenje više različitih scenarija (pesimistički, normalan, optimistički)
- Pravljenje finansijskog modela u Excelu



NIVO 4 – PROJEKCIJA CASH FLOW-A

Glavni delovi CF izveštaja: CFO, CFI, CFF, FCF

Tri metode za izradu CF izveštaja

- Direktna metoda
- Indirektna metoda
- Menadžerska metoda

Odnos EBITDA i Neto Obrtnih Sredstava (NOS)

- EBITDA je mera profitabilnosti
- NOS je mera upravljanja obrtnim sredstvima

Sedam generatora keša

- Rast prodaje %
- Gross margin %
- OPEX %
- Days Sales Out (DSO)
- Days Inventories Out (DIO)
- Days Payables Out (DPO)
- CAPEX

Projekcija Cash Flow za 5 godina

- Pravljenje plana prodaje
- Projekcija Bilansa uspeha
- Projekcija Bilansa stanja
- Plan otplate kredita
- Projekcija Cash flowa
- Ocena osetljivosti
- Da li kompanija ima dovoljno FCF da vrati kredite?

Dodatak: MRS 7

AKADEMIJA ZA EXCEL (AXLS)

Cilj Akademije je da zaposleni izvuče maksimum iz Excela. Prosečan zaposleni dnevno provede 80% vremena radeći u Excelu. Vrhunsko poznavanje Excela pomaže zaposlenom da dramatično ubrza produktivnost.

Ciljna grupa

Ova Akademija je namenjena svim zaposlenima, bez obzira na predznanje. Za 7 dana treninga, proći ćete kroz sve tajne Excela: od pivota, preko funkcije i grafikona, do VBA programiranja. Svi primeri koji se rade su iz biznis prakse.

NIVO 1 – NAPREDNI EXCEL

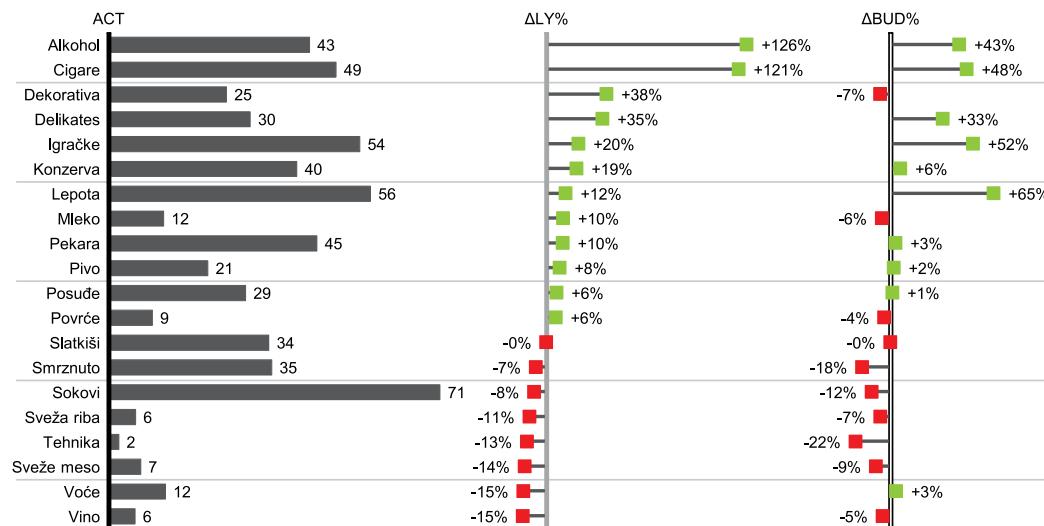
- Pivot tabele
- Funkcije
- What if analize
- Conditional formatting
- Charts/grafikoni
- Shortcuts
- Osnove Visual Basic for Applications (VBA)
- Novosti u Excelu 2013

NIVO 2 – NAPREDNE PIVOT TABELE

- Priprema baze podataka za pivot
- Chart wizard
- Analiza podataka
 - Calculated field, calculated item
 - % of row, % of column, % of total
 - Label i Value filteri
- Report layout
- Grupisanje podataka
- Slicers
- Pivot charts

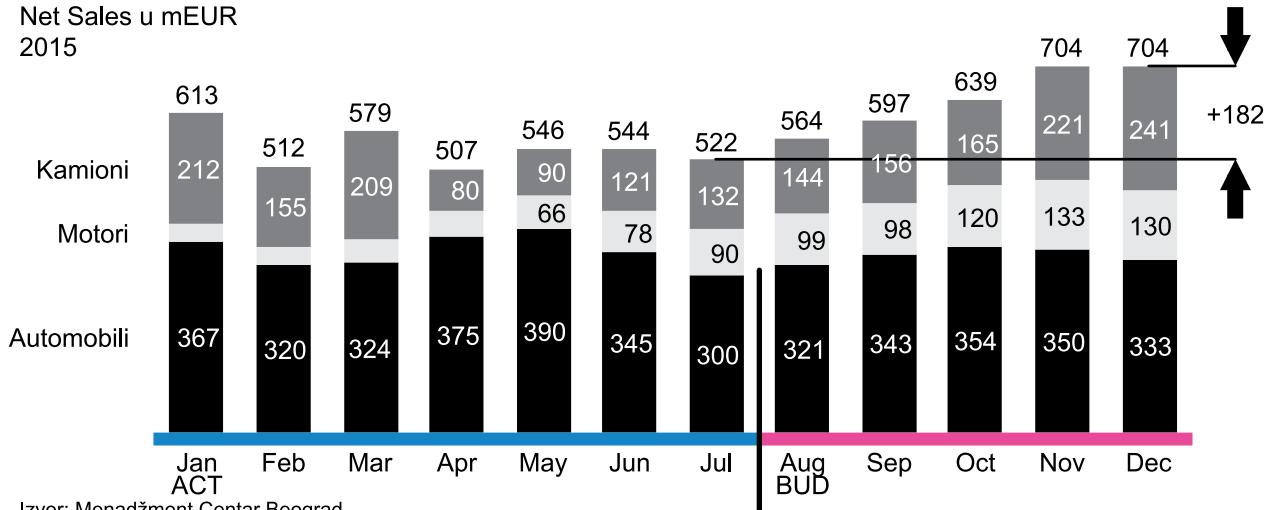
Alkohol ima najveći rast u odnosu na prethodnu godinu (+126%)
i 43% je iznad budžeta

Neto prodaja po kategorijama u MEUR
2013 ACT, ΔLY, ΔBUD



Ako nastavimo ovim tempom, između Jula i Decembra imaćemo rast od +182 mEUR

Delta Auto
Net Sales u mEUR
2015



NIVO 3 – NAPREDNI GRAFIKONI

Kreiranje grafikona za izveštaje

- Kako izgleda dobar izveštaj za menadžera?
- Koji grafikon izabrati za koje podatke?
- International Business Communication Standards (IBCS)

Navigacija u Excelu

- Osnovne funkcije Excelovih grafikona
- Precizno pozicioniranje grafikona na radnom listu
- Korишћenje secondary axis
- Navigacija u okviru grafikona
- Korишћenje Excel kamere
- Dinamičko linkovanje Excela i Power Pointa

Column grafikon

- Integriranje varijabilne x-ose u grafikon
- Stavljanje zbiru iznad stacked column
- Prečice i skaliranje grafikona
- Korekcija vertikalne pozicije grafikona
- Slobodno pozicioniranje naziva na x-osi

Bar grafikon

- Razumevanje razlike između bar i column grafikona
- Kombinacija bar grafikona i scattera
- Insertovanje nezavisne x-ose
- Slobodno dodavanje legende na grafikonu

Ostali grafikoni

- Waterfall grafikon
- Line grafikon
- Integrisane varijanse

NIVO 4 – VBA PROGRAMIRANJE

Snimanje makroa

- Apsolutne i relativne reference
- Project i immediate window
- Analiza koda

Kodiranje

- Sintakse
- Varijable i konstante
- With end with

Objekti

- Range
- OFFSET
- Kretanje po radnim fajlovima i listovima

Funkcije

- If-Then-Else, And-Or
- Loops, Do while, Do until, For next

Interakcija

- Msg box
- Input box
- User forms

AKADEMIJA ZA FINANSIJSKOG MENADŽERA (AFM)

Cilj Akademije je da pomogne menadžeru finansija (CFO) da ostvari ciljeve u finansijama – profitabilnost, likvidnost, zaduženost. Akademija je fokusirana na dva dela koja su potrebna CFO: *hard skills* (controlling, treasury, accounting) kao i *soft skills* (rad sa ljudima).

Ciljna grupa

Akademija je namenjena svim profesionalcima u finansijama, accountingu, controllingu i treasury. Akademija je posebno dobar izbor za talentovane finansijere koji očekuju unapređenje. Akademija može biti dobar izbor za bankare koji žele da vide kako kompanija „diše“ iznutra.

NIVO 1 – CONTROLLING

Controlling sistem

- Šta je controlling?
- Holistički pristup controllingu
- Ciljevi, planiranje i kontrola
- CMOK u controllingu
- 10 IGC procesa u controllingu
- Prinципi controllinga
- Određivanje ROI targeta

Uloga controllera

- Controller kao biznis partner menadžeru
- Odnos menadžera i controllera
- Šest kompetencija controllera
- Organizacija sektora controllinga

Troškovi

- Varijabilni i fiksni troškovi
- Full costing (DM, DL, MOH) i marginal costing (VT, FT)
- Cene koštanja proizvoda
- Controllerska kocka troškova

Finansijski controlling

- Bilans uspeha
- Bilans stanja
- Cash flow
- Ključni KPI u finansijama

NIVO 2 – ACCOUNTING & TREASURY

ACCOUNTING

Zašto je potrebno računovodstvo?

Završni račun

Razlika između računovodstva i controllinga

Računovodstveni sistem

- Kontni plan
- Računovodstvene dimenzije
- Dvostruko knjigovodstvo (duguje i potražuje)
- ERP i glavna knjiga
- MRS

Proces knjiženja

- Kupovina materijala
- Plaćanje preko izvoda
- Prodaja robe ili usluge
- Obračun PDV-a
- Blagajna

TREASURY

- Plaćanje dobavljačima u zemlji
- Plaćanje ka inostranstvu
- Forward i kupovina deviza
- Naplata od kupaca (credit control)
- Finansiranje: krediti, lizing, faktoring, pozajmice
- Restruktuiranje kredita
- Posebni aranžmani: kompenzacija, cesija, asignacija, preuzimanje duga
- Dividenda
- Gotovinsko poslovanje



NIVO 3 – ANALIZA FINANSIJSKIH IZVEŠTAJA

Holistički pristup analizi

- PUT model: rast, razvoj, profit
- „Je ROI, je kralj“
- DuPont analiza

Osnovni finansijski izveštaji

- Bilans uspeha
- Bilans stanja
- Cash Flow
- Izveštaj o promenama na kapitalu
- Napomene uz finansijske izveštaje

Finansijski trougao

- Likvidnost
- Profitabilnost
- Zaduženost

Ključni racio brojevi

- Racio brojevi po industrijama
- Korekcija za prosečne vrednosti
- Specifičnosti (EBITDA vs LTM EBITDA, ROCE vs ROE...)

5-minutna analiza kompanije

- Rast%
- EBITDA%
- ROCE
- EBITDA/Kratkoročne obaveze
- net Debt/EBITDA

NIVO 4 – VOĐENJE LJUDI

Posao menadžera

- Vrednosti, stavovi, veštine i znanja uspešnih menadžera

Postavljanje ciljeva

- SMART i KISS
- MBO

Liderstvo

- Situaciono vođenje
- Zrelost zaposlenog
- Stilovi vođenja
- Fleksibilnost vođenja

Stvaranje tima

- Pet faza u radu tima
- Voda tima
- Uloge u timu
- Uspešni tim
- Vizuelizacija

AKADEMIJA ZA MENADŽERA PRODAJE (AMP)

Cilj Akademije je da pomogne menadžeru prodaje da ostvari prodajne ciljeve. Akademija je fokusirana na dva dela koja su potrebna menadžerima prodaje: *hard skills* (controlling, finansijske i izveštaji) kao i *soft skills* (vođenje i razvoj prodavaca).

Ciljna grupa

Akademija je namenjena svim profesionalcima u prodaji koji su zaduženi za prodajne rezultate i imaju minimalno 3 prodavca u timu: direktori prodaje, regionalni menadžeri prodaje, sales supervizori, direktori distributivnih centara, business unit menadžeri, šefovi filijala, account menadžeri, KAM, menadžeri prodajnih timova koji neposredno vode prodajnu organizaciju ili grupu prodavaca na terenu. Akademija je odličan izbor i za talentovane prodavce koji očekuju unapređenje.

NIVO 1 – SALES CONTROLLING

Controlling sistem u prodaji

- Šta je posao sales controllera?
- Sales controller kao biznis partner
- Holistički pristup u sales controllingu

Strateški controlling

- Strateško planiranje
- Odluka o proizvodima i tržištima
- Odluka o asortimanu proizvoda

Operativni controlling

- Izrada budžeta prodaje
- Kategorizacija kupaca
- Trošak posete (cost of call)
- Troškovi marketinga
- Cena koštanja proizvoda (COGS)
- Analiza profitabilnosti: proizvoda, kanala, kupaca

Odluke u prodaji

- Miks proizvoda: koji proizvod mi se najviše isplati da prodajem?
- Ulaganje u marketing: break-event point
- Rabati: ako dam rabat od 10%, koliko moram da prodam dodatne količine?

Izveštaji za menadžment

- Kako treba da izgledaju izveštaji za menadžera
- Primeri izveštaja iz prodaje



NIVO 2 – FINANSIJE I IZVEŠTAVANJE

Osnovni finansijski izveštaji

- Bilans uspeha
- Bilans stanja
- Cash flow

Finansijski controlling u prodaji

- Praćenje kupaca (DSO) i zaliha (DIO)
- Definisanje ključnih KPI (EBITDA, ROCE, FCF)
- Analiza kupaca za 5 minuta

Izveštaji za prodavce

- Kako treba da izgledaju izveštaji u prodaji?
- Primeri izveštaja iz prodaje

NIVO 3 – VOĐENJE PRODAVACA

Timski rad

- Faze razvoja prodajnih timova
- Intervencije lidera u svakoj fazi
- Uloge u timu

Liderstvo

- Situaciono liderstvo
- Emocionalna inteligencija

Komunikacija

- Delegiranje
- Efektivan feedback
- Komunikacija koja motiviše
- Vizuelizacija

Planiranje i upravljanje vremenom

- Upravljanje pomoću ciljeva
- Pretvaranje ciljeva u planove
- Metode upravljanja vremenom
- Prioriteti



NIVO 4 – RAZVOJ PRODAVACA

Selekcija

- Model kompetencija za prodavce
- Metode selekcije pravih prodavaca
- On-boarding novih ljudi

Razvoj

- Lični razvojni planovi
- Coaching i mentoring prodavaca
- Trening

Ocena performansi

- Rezultati vs kompetence
- Godišnji feedback razgovori

Motivacija

- Motivacioni pristupi prodajnom osoblju
- Razvoj prodajne kulture kompanije
- Unapređenje loših prodajnih rezultata

AKADEMIJA ZEN PREZENTACIJE (AZEN)

Cilj Akademije je da pomogne profesionalcima da naprave prezentacije koje se pamte. Zen predstavlja pristup pravljenju prezentacija koji se zasniva na tri zen principa: jednostavnost, prirodnost, obuzdavanje. Akademija objašnjava tri ključna koraka u pravljenju prezentacije: priprema, dizajn i prezentovanje. Akademija je zasnovana na radu svetski poznatog autora Garr Reynolds-a, odnosno Nancy Duarte.

Ciljna grupa

Akademija ZEN prezentacije je pogodna za sve profesionalice koji prave prezentacije.

NIVO 1 – ZEN PREZENTACIJA

Osnovni principi ZEN prezentacije

- Pojednostavi (shizen)
- Budi prirođan (shibumi)
- Obuzdaj se (kanso)

Priprema

- Kreativno razmišljanje
- Osmišljavanje priče i ključnih poruka
- Pravljenje strukture prezentacije (Storyboard)

Dizajn

- Jednostavnost: zašto je važna?
- Dizajn prezentacije: principi i tehnike
 - Šta je „buka“ na slajdu?
 - Kako odabrat slike?
 - Gde pozicionirati tekst?
 - Kako iskoristiti prazan prostor?
 - Šta je pravilo trećine?

Prezentacija

- Kako da prezenter bude kompletno uključen?
- Šta možemo da naučimo od samuraja, muzičara i Judo majstora?
- Kako se povezati sa publikom?
- Saveti slavnih

NIVO 2 – PRIPREMA

Storytelling

- Šta je storytelling?
- 8 načina storytellinga
- Korišćenje mape uma

Storyboard

- Kreiranje strukture pomoću storyboarda
- Kako izdvojiti ključne poruke?
- Kako analizirati publiku?

Princip piramide

- Mutually Exclusive Collectively Exhaustive (MECE)
- Indukcija i dedukcija
- Thinking, then inking

Priprema za nastup

- Mentalna priprema
- Govorna priprema
- Vizuelizacija

Case: Priprema prezentacije uz pomoć storyboarda



NIVO 3 – DIZAJN

Principi

- 14 principa kojih se drže vrhunski dizajneri
- Korišćenje praznog prostora na slajdu
- Dostizanje harmonije na slajdu
- Koji su principi japanske estetike i kako da ih primenimo na prezentaciju?
- Kreiranje prezentacija na računaru uz primenu ZEN principa

Komponente

- Korišćenje fontova
- Komunikacija bojama
- Korišćenje slika da se ispričaju priče
- Pravljenje utiska sa video klipovima
- Odabir pravog grafikona

NIVO 4 – PREZENTACIJA

Priprema

- Identifikovanje svrhe prezentacije
- Tehnička, mentalna i vokalna priprema prezentera

Tokom prezentacije

- Ponašanje tokom prezentacije
- Uključivanje emocija
- Kako pridobiti i uključiti publiku?

Završetak

- Napravi „sticky” završetak
- Kako da završiš sa snažnom završnom reči?

Tips & tricks za javni nastup

- Govor tela
- Publika
- Upotreba glasa i diktacija
- Korišćenja AV opreme

Case: „Master za prezentacije”

- Odabir teme prezentacije
- Pravljenje storyboard-a
- Pravljenje prezentacije u PowerPoint-u
- Prezentovanje pred kamerom

BANKARSTVO

Obuke iz bankarstva su posebno napravljene za bankare. Obuke su prilagođene specifičnostima banaka.

Ciljna grupa

Obe obuke su namenjene profesionalcima u bankarstvu, a posebno u sektoru *corporate*: front i back office, kreditni analitičari, kreditni savetnici, account i relationship menadžeri, rizici...

FINANSIJSKI IZVEŠTAJI

Različite vrste biznisa

- Proizvodnja
- Trgovina
- Usluge
- Ostalo

Finansijski izveštaji

- Bilans uspeha
- Bilans stanja
- Cash flow
- Izveštaj o promenama na kapitalu
- Napomene

Računovodstveni standardi i MRS

Dvostruko knjigovodstvo

Konsolidovani izveštaji

PROCENA FINANSIJSKOG RIZIKA

Zašto kompanije pozajmljuju?

Analiza finansijskih izveštaja

Finansijski trougao

- Likvidnost
- Profitabilnost
- Zaduženost

Racio analiza

- Racio brojevi po industrijama
- Korekcija za prosečne vrednosti
- Specifičnosti (EBITDA vs LTM EBITDA, ROCE vs ROE...)

Procena menadžmenta

Procena tržišta

Procena kapaciteta za vraćanje dugova

OCENA INVESTICIONOG PROJEKTA (BUSINESS CASE)

Šta je Business case?

Costs

- Bilans uspeha: COGS, OPEX, porez na dobit
- Bilansa stanja: NWC, CAPEX
- Poseban tretman: kamata, kredit, amortizacija

Benefits

- Bilans uspeha: prodaja, ušteda u troškovima, izbegnuti troškovi
- Bilans stanja: NWC, rezidual
- Poseban tretman za kredite
- Nefinansijski benefiti

Prepostavke (assumptions)

- Pojednostavljinjanje
- Opsezi („od...do“)
- Korišćenje „rampe“

Finansijski model

- Ekonomski tok
- Finansijski tok

Diskontovanje

- Weighted Average Capital Costs (WACC)
- Računica diskontnog faktora

Ocena investicionog projekta

- Net Present Value (NPV)
- Internal Rate of Return (IRR)
- Payback
- Discounted Payback Period (DPP)
- Profitability Indeks (PI)

Analiza rizika

- Kvalitetni rizici projekta
- Osetljivost projekta na promenu ulaznih prepostavki
- Prelomna tačka rentabiliteta
- Monte Carlo analiza rizika
- Pravljenje scenarija (pesimistički, normalan, optimistički)

Pravljenje finansijskog modela u Excelu



PROJEKCIJA CASH FLOW-A

Glavni delovi CF izveštaja: CFO, CFI, CFF, FCF

Tri metode za izradu CF izveštaja

- Direktna metoda
- Indirektna metoda
- Menadžerska metoda

Odnos EBITDA i Neto Obrtnih Sredstava (NOS)

- EBITDA je mera profitabilnosti
- NOS je mera upravljanja obrtnim sredstvima

Sedam generatora keša

- Rast prodaje %
- Gross margin %
- OPEX %
- Days Sales Out (DSO)
- Days Inventories Out (DIO)
- Days Payables Out (DPO)
- CAPEX

Projekcija Cash Flow za 5 godina

- Pravljenje plana prodaje
- Projekcija Bilansa uspeha
- Projekcija Bilansa stanja
- Plan otplate kredita
- Projekcija Cash flowa
- Ocena osetljivosti
- Da li kompanija ima dovoljno FCF da vrati kredite?

Dodatak: MRS 7

CONTROLLING U BANKARSTVU

Cilj i uloga controllinga u bankama

- Regulatorni u odnosu na menadžerski Bilans uspeha i Bilans stanja
- Sličnosti i razlike
- Razlozi zbog kojih su potrebna oba pristupa

Osnovna finansijski izveštaji u banci

- Bilans uspeha i Bilans stanja
- Pravila knjiženja i razumevanje pozicija
- Vežba: knjiženje otvaranja banke i plasmana kredita

Key Performance Indicators (KPI)

- Razlika u KPI do krize (klasični pokazatelji) i nakon krize (rizikom ponderirani pokazatelji)
- Prednosti i nedostaci klasičnih pokazatelja (ROE, ROA, C/I...)
- Prednosti i nedostaci rizikom ponderisanih pokazatelja (EVA, RARORAC...)

Segmentiranje rezultata – alokacija prihoda i troškova na segmente

- Alokacija troškova
- Alokacija prihoda, koncept i primena internih cena
- Vežba: obračun interne cene za plasman kredita i depozita i efekat na rezultat segmenata
- Vežba: primena alokacije troškova i prihoda i obračun rezultata segmenata

Risk Based Pricing koncept

Kamatni račun

- Nominalna i efektivna kamatna stopa (EIR) – razlike, razlozi korišćenja i obračun
- Vežba: uticaj promene komponenti koje ulaze u izračun EIR-a na efektivnu kamatnu stopu

Podrška odlučivanju – primena u controllingu i praktičan primer (SAW metoda)

CONTROLLING

Controlling je nemačka filozofija ostvarivanja ciljeva. Menadžment Centar Beograd je broj 1 u controllingu Srbije. Mi smo organizatori ICV Kongresa controllera sa 350 učesnika, izdavači časopisa Controlling magazin, osnivači ICV Srbija (kluba controllera) sa 250 članova, ovlašćeni predstavnik Controller Akademie Munich, predstavnici International Group of Controlling. Učite o controllingu – od najboljih!

Ciljna grupa

Na obuke iz controllinga dolaze: controlleri, šefovi controllinga, plan i analiza, reporting, ekonomika, performance management, PPM, izveštavanje, reporting, analitika, budžetiranje, sales controlling, CAPEX controlling, fabrički controlleri, IT controlling, business intelligence analitičari, SAP owner...

Obuke su posebno korisne finansijskim direktorima (CFO) koji žele da prodube svoje znanje iz controllinga, kao i top menadžmentu.

AKADEMIJA CONTROLLINGA

- Nivo 1 – Controlling sistem
- Nivo 2 – Alati controllinga
- Nivo 3 – Planiranje u controllingu
- Nivo 4 – Psihologija u controllingu i izveštavanje
- Nivo 5 – Timski rad, analiza problema i prezentacija



CONTROLLING ZA NE-CONTROLLERE

Controlling sistem

- Šta je controlling?
- Holistički pristup controllingu
- Ciljevi, planiranje i kontrola
- CMOK u controllingu
- 10 IGC procesa u controllingu
- Principi controllinga
- Određivanje ROI targeta

Uloga controllera

- Controller kao biznis partner menadžeru
- Odnos menadžera i controllera
- Šest kompetencija controllera
- Organizacija sektora controllinga

Troškovi

- Varijabilni i fiksni troškovi
- Full costing (DM, DL, MOH) i marginal costing (VT, FT)
- Cene koštanja proizvoda
- Controllerska kocka troškova

Finansijski controlling

- Bilans uspeha
- Bilans stanja
- Cash flow
- Ključni KPI u finansijama



SALES CONTROLLING

Controlling sistem u prodaji

- Šta je posao sales controllera?
- Sales controller kao biznis partner
- Holistički pristup u sales controllingu

Strateški controlling

- Strateško planiranje
- Odluka o proizvodima i tržištima
- Odluka o asortimanu proizvoda

Operativni controlling

- Izrada budžeta prodaje
- Kategorizacija kupaca
- Trošak posete (cost of call)
- Troškovi marketinga
- Cena koštanja proizvoda (COGS)
- Analiza profitabilnosti: proizvoda, kanala, kupaca

Odluke u prodaji

- Miks proizvoda: koji proizvod mi se najviše isplati da prodajem?
- Ulaganje u marketing: break-event point
- Rabati: ako dam rabat od 10%, koliko moram da prodam dodatne količine?

Izveštaji za menadžment

- Kako treba da izgledaju izveštaji za menadžera
- Primeri izveštaja iz prodaje

HR CONTROLLING

Šta je controlling?

- Nemačka filozofija ostvarivanja ciljeva
- Ciljevi, planovi, kontrola
- CMOK pristup: ciljevi, merenje, odstupanja, korektivne akcije

Šta je HR?

- Ostvarivanje ciljeva vezanih za ljude
- Glavni procesi u HR
- RS (recruitment and selection)
- TD (training and development)
- CB (compensation and benefit)
- PM (performance management)
- PA (personnel administration)

Šta je HR controlling?

- Praćenje ostvarenja ciljeva vezanih za ljude
- Balanced Scorecard
- Merenje KPI po procesima
- TQC model: time, quality, cost

Case Study

- HR controlling u Deutsche Telekom – Telekom Crna Gora
- HR controlling u Pivari

EXCEL

Cilj obuka iz Excela je da pomogne zaposlenima da izvuku maksimum iz Excela. Prosečan zaposleni koristi Excel 6h do 8h dnevno. Ako zaposleni bolje poznaje Excel, produktivnost dramatično raste. Ove obuke detaljno prolaze kroz glavne delove Excela: napredne funkcije, pivot tabele, grafikoni, VBA programiranje. Svi primeri su realni i dolaze iz biznis prakse: prodaja, finansije, HR, controlling, proizvodnja.

Ciljna grupa

Treninzi iz Excela su namenjeni svima koji žele da dramatično ubrzaju svoj rad u Excelu.

NAPREDNI EXCEL

- Pivot tabele
- Funkcije
- What if analize
- Conditional formatting
- Charts/grafikoni
- Shortcuts
- Osnove Visual Basic for Applications (VBA)
- Novosti u Excelu 2013

NAPREDNI EXCEL ZA CONTROLLERE

Excel alati

- Pivot: Pivot, Pivot wizard, Getpivotdata
- Funkcije: OFFSET, INDEX, MATCH, VLOOKUP, SUMIFS, NPV, IRR, REPETITION, ABS, NIZOVI
- What If: Goal seek, Data table, Scenarios
- Ostalo: Hyperlink, Name manager, Shapes, Excel camera, Data validation, Waterfall chart

Primena Excel alata u procesima controllinga

- Strateški controlling
- Controlling Dashboard & KPI
- Customer P&L
- Reporting
- CAPEX controlling
- Sales controlling

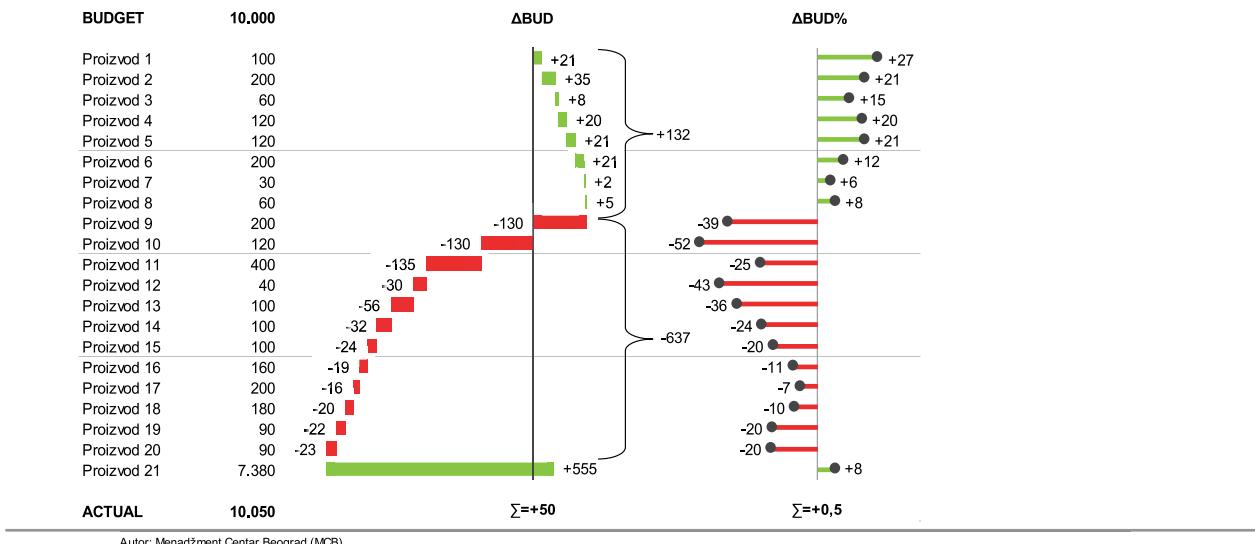
NAPREDNE PIVOT TABELE

- Priprema baze podataka za pivot, offset
- Chart wizard
- Analiza podataka
 - Calculated field, calculated item
 - % of row, % of column, % of total
 - Label i Value filteri
- Report layout
- Grupisanje podataka
- Slicers
- Pivot charts

Najveća varijansa dolazi od 4 tendera koje smo izgubili.
Glavni razlog su bile više cene kod proizvoda 9 i proizvoda 10.

Srbija
Sales on u kEUR
Top 10 varijansa u odnosu na budžet
Jan...Sep 2014

DEMO PRIMER



NAPREDNI GRAFIKONI U EXCELU

Kreiranje grafikona za izveštaje

- Kako izgleda dobar izveštaj za menadžera?
- Koji grafikon izabrati za koje podatke?
- International Business Communication Standards (IBCS)

Navigacija u Excelu

- Osnovne funkcije Excelovih grafikona
- Precizno pozicioniranje grafikona na radnom listu
- Korишћenje secondary axis
- Navigacija u okviru grafikona
- Korишћenje Excel kamere
- Dinamičko linkovanje Excela i Power Pointa

Column grafikon

- Integriranje varijabilne x-ose u grafikon
- Stavljanje zbiru iznad stacked column
- Prečice i skaliranje grafikona
- Korekcija vertikalne pozicije grafikona
- Slobodno pozicioniranje naziva na x-osi

Bar grafikon

- Razumevanje razlike između bar i column grafikona
- Kombinacija bar grafikona i scattera
- Insertovanje nezavisne x-ose
- Slobodno dodavanje legende na grafikonu

Ostali grafikoni

- Waterfall grafikon
- Line grafikon
- Integrisane varijanse

VBA PROGRAMIRANJE U EXCELU

Snimanje makroa

- Absolutne i relativne reference
- Project i immediate window
- Analiza koda

Kodiranje

- Sintakse
- Varijable i konstante
- With end with

Objekti

- Range
- Offset
- Kretanje po radnim fajlovima i listovima

Funkcije

- If-Then-Else, And-Or
- Loops, Do while, Do until, For next

Interakcija

- Msg box
- Input box
- User forms

FINANSIJE

Finansije su krvotok kompanije. Bez keša kompanija ne može da funkcioniše i menadžment mora da dobro razume finansije. Mi smo već 15 godina izbor broj 1 za obuku top menadžmenta iz finansija. Naše obuke su praktične, konkretnе i sa primerima iz Srbije.

Ciljna grupa

Obuke su namenjene svim profesionalcima.

ANALIZA FINANSIJSKIH IZVEŠTAJA

Holistički pristup analizi

- PUT model: rast, razvoj, profit
- „Ie ROI,“ je kralj
- DuPont analiza

Osnovni finansijski izveštaji

- Bilans uspeha
- Bilans stanja
- Cash Flow
- Izveštaj o promenama na kapitalu
- Napomene uz finansijske izveštaje

Finansijski trougao

- Likvidnost
- Profitabilnost
- Zaduženost

Ključni racio brojevi

- Racio brojevi po industrijama
- Korekcija za prosečne vrednosti
- Specifičnosti (EBITDA vs LTM EBITDA, ROCE vs ROE...)

5-minutna analiza kompanije

- Rast%
- EBITDA%
- ROCE
- EBITDA/Kratkoročne obaveze
- net Debt/EBITDA

BUSINESS CASE (CAPEX ANALIZA)

Šta je Business case?

Costs

- Bilans uspeha: COGS, OPEX, porez na dobit
- Bilansa stanja: NWC, CAPEX
- Poseban tretman: kamata, kredit, amortizacija

Benefits

- Bilans uspeha: prodaja, ušteda u troškovima, izbegnuti troškovi
- Bilans stanja: NWC, rezidual
- Poseban tretman za kredite
- Nefinansijski benefiti

Prepostavke (assumptions)

- Pojednostavljinjanje
- Opsezi („od...do...“)
- Korišćenje „rampe,“

Finansijski model

- Ekonomski tok
- Finansijski tok

Diskontovanje

- Weighted Average Capital Costs (WACC)
- Računica diskontnog faktora

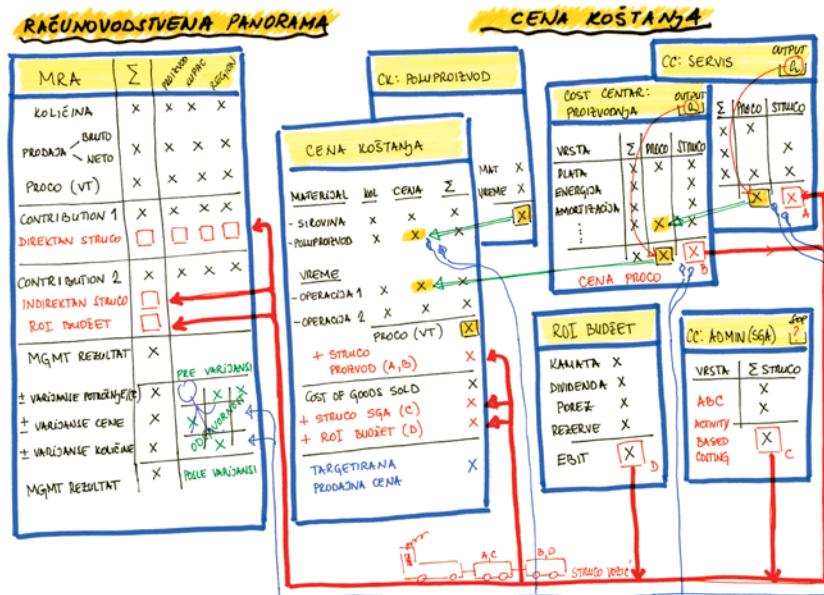
Ocena investicionog projekta

- Net Present Value (NPV)
- Internal Rate of Return (IRR)
- Payback
- Discounted Payback Period (DPP)
- Profitability Indeks (PI)

Analiza rizika

- Kvalitetni rizici projekta
- Osetljivost projekta na promenu ulaznih prepostavki
- Prelomna tačka rentabiliteta
- Monte Carlo analiza rizika

Pravljenje finansijskog modela u Excelu



CASH FLOW

Glavni delovi CF izveštaja: CFO, CFI, CFF, FCF

Tri metode za izradu CF izveštaja

- Direktna metoda
- Indirektna metoda
- Menadžerska metoda

Odnos EBITDA i Neto Obrtnih Sredstava (NOS)

- EBITDA je mera profitabilnosti
- NOS je mera upravljanja obrtnim sredstvima

Sedam generatora keša

- Rast prodaje %
- Gross maržina %
- OPEX %
- Days Sales Out (DSO)
- Days Inventories Out (DIO)
- Days Payables Out (DPO)
- CAPEX

Projekcija Cash Flow za 5 godina

- Pravljenje plana prodaje
- Projekcija Bilansa uspeha
- Projekcija Bilansa stanja
- Plan otplate kredita
- Projekcija Cash flowa
- Ocena osetljivosti
- Da li kompanija ima dovoljno FCF da vrati kredite?

Dodatak: MRS 7

RAČUNOVODSTVO

Zašto je potrebno računovodstvo?

Završni račun

- Bilans uspeha
- Bilans stanja
- Cash Flow
- Izveštaj o promenama na kapitalu
- Napomene uz finansijske izveštaje

Razlika između računovodstva i controllinga

Računovodstveni sistem

- Kontni plan
- Računovodstvene dimenzije
- Dvostruko knjigovodstvo (duguje i potražuje)
- ERP i glavna knjiga
- MRS

Proces knjiženja

- Kupovina materijala
- Plaćanje preko izvoda
- Prodaja robe ili usluge
- Obračun PDV-a
- Blagajna

TREASURY

- Plaćanje dobavljačima u zemlji
- Plaćanje ka inostranstvu
- Forward i kupovina deviza
- Naplata od kupaca (credit control)
- Finansiranje: krediti, lizing, faktoring, pozajmice
- Restruktuiranje kredita
- Posebni aranžmani: kompenzacija, cesija, asignacija, preuzimanje duga
- Dividenda
- Gotovinsko poslovanje

HARD SKILLS

Menadžeri traže konkretna, praktična znanja koja ne mogu dobiti na Fakultetu ili kroz rad u kompaniji. Naše obuke iz *hard skills-a* daju konkretna, praktična, primenljiva znanja za vrhunske rezultate.



Ciljna grupa

Svim profesionacima, bez obzira na organizacioni nivo.

BALANCED SCORECARD (BSC)

Šta je Balanced Scorecard (BSC)?

- Definisanje ciljeva
- Merenje ostvarenja ciljeva pomoću KPI

Principi BSC

- Neprekidan fokus na ciljeve
- Uravnoteženo uključivanje svih zainteresovanih (stakeholders)
- Transparentnost pomoću KPI
- Koncentracija na ključne stvari

Komunikacija strategije i implementacija BSC

- Kako je BSC povezan sa strategijom?
- Kako su ljudi uključeni u razvijanje i implementaciju strategije?
- Kako je BSC integriran u kompletan biznis i izveštavanje?

Key Performance Indicators (KPI)

- Proces definisanja KPI
- Greške u definisanju KPI

BIZNIS PLAN

Različite svrhe Biznis plana

- Potreban mi je kredit?
- Radim biznis plan za sledeću godinu?
- Imam novu investiciju?

Glavni delovi

- Marketing
- Prodaja
- COGS (Cena koštanja)
- OPEX (Troškovi)
- CAPEX (Investicije)
- Proizvodnja (Nabavka)
- HR (Ljudi)
- Bilans Uspeha
- Bilans Stanja
- Cash Flow

CONTROLLING ZA NE-CONTROLLERE

Controlling sistem

- Šta je controlling?
- Holistički pristup controllingu
- Ciljevi, planiranje i kontrola
- CMOK u controllingu
- 10 IGC procesa u controllingu
- Principi controllinga
- Određivanje ROI targeta

Uloga controllera

- Controller kao biznis partner menadžeru
- Odnos menadžera i controllera
- Šest kompetencija controllera
- Organizacija sektora controllinga

Troškovi

- Varijabilni i fiksni troškovi
- Full costing (DM, DL, MOH) i marginal costing (VT, FT)
- Cene koštanja proizvoda
- Controllerska kocka troškova

Finansijski controlling

- Bilans uspeha
- Bilans stanja
- Cash flow
- Ključni KPI u finansijama

KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI)

- Zašto svaka kompanija treba da ima KPI?
- Kreiranje KPI kulture u kompaniji
- Strateški i operativni KPI
- Razvijanje KPI
- Proces definisanja KPI
- Kako odlučiti koji su pravi KPI-evi?
- Kreiranje odgovarajućeg broja KPI
- Greške u definisanju KPI

FINANSIJE ZA NE-FINANSIJERE

Bilans uspeha

- Razumevanje i analiza glavnih delova BU po dve metode: Cost summary, Cost of sales
- Profitabilnost: gross margina, EBITDA, EBIT, ROS
- Razumevanje i razgraničenje izraza: OPEX, CAPEX, gross margina, contribution 1

Bilans stanja

- Razumevanje i analiza glavnih delova BS
- Likvidnost: NOS (NWC), kupci (DSO), zalihe (DIO), dobavljači (DPO)
- Zaduženost: debt (D/E, D/EBITDA), profitabilnost (ROCE)

Cash flow

- Razumevanje glavnih delova : CFO, CFI, CFF odnosno FCF
- Razumevanje dve metode za izradu CF izveštaja
- Izrada CF i definisanje 7 ključnih pokretača keša za FCF

Controlling

- Controller kao biznis partner
- Odgovornost menadžera za odluke a controllera za transparentnost
- Alati controllera (varijabilni i fiksni troškovi, breakeven point, ISO contribution kriva, kontribucioni račun)
- Izveštaji controllera

Business case

- 10 pravila za izradu business case-a
- Razumevanje i primena: NPV, IRR, DPP, WACC
- Izrada business case za razvoj proizvoda

MANAGEMENT BY OBJECTIVES (MBO)

- Šta je upravljanje pomoću ciljeva (MBO)?
- Osnove za utvrđivanje opštih i posebnih ciljeva
- SMART i KISS ciljevi
- Kaskadiranje ciljeva
- Ključni indikatori performansi (KPI)
- CMOK
- Pretvaranje velike strategije u operativne akcije (Balanced Scorecard)
- Povratna informacija kao alat za učenje

HUMAN RESOURCES

„Ljudi su naše najveće bogatstvo”, rekao je Josip Broz Tito. Obuke iz Human resources vam pomažu da podignite kvalitet zaposlenih na viši nivo. Obuke vam daju konkretna znanja i praktične alate iz HR-a za razvoj zaposlenih.

Ciljna grupa

Profesionalci u sektoru HR.

EXCEL ZA HR

- Pivot tabele
- Funkcije
- What if analize
- Conditional formatting
- Charts/grafikoni
- Shortcuts
- Novosti u Excelu 2013

HR MENADŽMENT

- Šta je HR
- RS (recruitment and selection)
- TD (training and development)
- CB (compensation and benefit)
- PM (performance management)
- PA (personnel administration)

FINANSIJE ZA HR

Holistički pogled na kompaniju

Osnovni finansijski izveštaji

- Bilans uspeha
- Bilans stanja
- Cash flow

Glavni finansijski KPI za HR sektor

HR CONTROLLING

Šta je controlling?

- Nemačka filozofija ostvarivanja ciljeva
- Ciljevi, planovi, kontrola
- CMOK pristup: ciljevi, merenje, odstupanja, korektivne akcije

Šta je HR?

- Ostvarivanje ciljeva vezanih za ljude
- Glavni procesi u HR
- RS (recruitment and selection)
- TD (training and development)
- CB (compensation and benefit)
- PM (performance management)
- PA (personnel administration)

Šta je HR controlling?

- Praćenje ostvarenja ciljeva vezanih za ljude
- Balanced Scorecard
- Merenje KPI po procesima
- TQC model: time, quality, cost

Case Study

- HR controlling u Deutsche Telekom–Telekom Crna Gora
- HR controlling u Pivari



MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

- Efektne metode i tehnike motivacije
- Postavljanje ciljeva (MBO, KPI)
 - Interna pravednost
 - Eksterna pravednost
 - Individualna pravednost
 - Elementi sistema zarada
- Motivacija i zadovoljstvo poslom
- Motivacija i timski rad
- Novac kao motivator
- Povratna informacija koja motiviše

OBUKA I RAZVOJ ZAPOSLENIH

- Identifikovanje potreba zaposlenih
- Development centar
- Ciljevi obuka
- Izbor akcije i definisanje ciljeva učenja
- Evaluacija
- Troškovi
- Razvoj zaposlenih



EVALUACIJA ZAPOSLENIH

- Svrha i smisao ocenjivanja
- Standardi i merenje performansi
- Preformanse vs kompetencije
- Kako obezbediti preduslove za objektivno i valjano ocenjivanje?
- Faze evaluacije
- Metode i instrumenti za ocenjivanje
- 360° povratne informacije
- Davanje povratne informacije nakon procesa evaluacije
- Kreiranje individualnih planova razvoja i ciljeva
- Greške kod ocenjivanja

POREZI I HR

- Plata
- Compensation & Benefits
- Ostala primanja fizičkih lica
- Godišnja prijava poreza
- Expatrioti
- Međunarodni PDV i izbegavanje dvostrukog oporezivanja
- Porez na dodatu vrednost (PDV)
- Porez na dobit

RADNI ODNOŠI

- Pravna regulativa oko rada i radnih odnosa
- Zapošljavanje radnika
- Prava i odgovornosti zaposlenog tokom rada
- Promene u toku rada
- Prestanak rada radnika
- Zaštita i bezbednost radnika
- Angažovanje lica van radnog odnosa

SELEKCIJA I ZAPOŠLJAVANJE

- Aktivnosti procesa zapošljavanja
- Plan ljudskih resursa
- Analiza posla i model kompetencija
- Regrutovanje potencijalnih kandidata
- Selekcija kandidata
- „On boarding“



TRAIN-THE-TRAINER

Faze i struktura treninga

- Definisanje ciljeva treninga
- Struktura trening programa

Učenje odraslih i učenje na treningu

- 4 stila učenja
- Znanje, stavovi, veštine
- Teorija i faze grupne dinamike

Osnove interaktivne metodologije i iskustveno učenje

- Krug iskustvenog učenja
- Tehnike interaktivnog rada sa grupom

Uloga i veštine trenera

Alati za trenera

- Storytelling
- Storyboard
- Aktivno slušanje
- Postavljanje otvorenih pitanja
- Parafraziranje
- Pružanje konstruktivne povratne informacije
- Moderacija diskusije
- Kako sa provokativnim učesnicima...
- Preporuke za Power Point
- Korišćenje AV sredstava

ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

- Šta je Employee Satisfaction (ES)
- Faktori koji utiču na ES
- Posledice (ne)zadovoljstva poslom
- Tehnike i oblasti ES
- Indikatori ES
- Izrada izveštaja i saopštavanje rezultata
- Motivacija zaposlenih, tehnike i principi
- Uključenost zaposlenih (engagement)
- Primeri istraživanja iz prakse

LEAN MANUFACTURING (KAIZEN)

Cilj ove grupe obuka je da se polaznicima približi Lean filozofija. Lean, kao menadžment alat, je nastao u Toyoti i u početku se zvao Toyota Production System (TPS). Kasnije, TPS se proširio i van Japana i poznat je pod različitim nazivima: Lean, Kaizen, World Class Manufacturing, Continuous Improvement Program.

Ciljna grupa

Treninzi su namenjeni profesionalcima u proizvodnji (manufacturing): menadžeri i direktori proizvodnje, supervizori smena, QA/QC menadžeri, Lean/Kaizen menadžeri, Continuous Improvement menadžeri, proces menadžeri, nabavka, R&D. i sl. Pored toga, treninzi su korisni i de-latnostima van proizvodnje (usluge, trgovina) koji žele da uvedu Office Kaizen ili Lean principe u svoje kompanije.

KAIZEN FOUNDATIONS

Nastanak Leana

- Šta je Lean?
- Šta znači Lean orientacija?
- Kakva je Lean organizacija?
- TPS - LEAN – KAIZEN – WCM - 6 sigma

Lean principi

- Šta je vrednost za kupca?
- Definisanje vrednosti toka proizvodnje
- Uočavanje i eliminacija MUDA
- Kontinuelan rad na stalnom poboljšanju

Prepreke i ograničenja u primeni Lean-a

Lean u različitim tipovima proizvodnje

Uticaj Lean-a na zaposlene

Koristi od Lean proizvodnje

Lean tehnike

- 5S
- Method Design Concept (MDC)
- Method Time Measurement (MTM)
- Just In Time (JIT)
- Kanban
- Poka Yoke
- Analiza aktivnosti
- Ergonomija
- Value Stream Mapping (VSM)
- SMED
- OEE
- One Piece Flow

Lean Audit

KAIZEN TOOLBOX

Osnove Lean-a

Lean Tool Box

Create flow

- JIT
- 7 WASTE
- Audits
- Takt time
- KanBan
- Value Stream Map
- Jidoka
- SMED

Eliminate Waste

- 5S
- Standardize work
- Andon
- Performance management
- Problem solving
- Poka Yoke

Simplify everything

- Visual management
- TPM
- Autonomation
- Kaizen

KAIZEN 5S

- Razumevanje Lean koncepta
- Priprema za implementaciju 5S
- S1: Sort (Sortiraj)
- S2: Set in Order (Složi)
- S3: Shine (Spremi)
- S4: Standardise (Standardizuj)
- S5: Sustain (Samodisciplina)



KAIZEN CONTROLLING 1 (LEAN ACCOUNTING)

Controlling

- Šta je controlling?
- Holistički pristup controllingu
- Lean menadžer vs Controller

Lean

- Šta je Lean?
- Glavni alati u Leanu : 5S, 7 Wastes, Continuous Improvement, Kaizen, Kanban, Gemba, Just in Time/Poka Yoke, SMED

Cost Accounting

- Pojašnjenje pojmove CAPEX, OPEX, amortizacija
- Vrste troškova u proizvodnji
- Knjiženje na cost centre

Cost Management

- Odlučivanje: kupi ili proizvedi
- Odlučivanje: koji asortiman proizvoda
- Analiza varijansi u proizvodnji

Lean Accounting

- Value Stream Costing
- Performance measures
- Inventory
- Machine rate
- Bottleneck
- Capacity
- Production costs
- Set up costs
- Process costing
- Quality costs

Ocena Business case-a

Izveštaji za menadžment u proizvodnji

KAIZEN CONTROLLING 2

Controlling vs Lean Accounting

Cost management

- Određivanje cene koštanja
- Kreiranje Management Result Accounta
- Activity Based Costing (ABC) i primena u proizvodnji

Alati za proizvodnju

- Target costing
- Kano model
- Value cost

Visual management

- Kreiranje izveštaja
- Korišćenje Excela
- Pravljenje KPI Dashboarda
- Vizuelno prikazivanje Pareto pravila

Business case

- 10 pravila za ocenu Business case
- Ocena: NPV, IRR, Payback
- Izrada finansijskog modela u Excelu

Složena analiza varijansi u proizvodnji

- Varijansa materijala (DM)
- Varijansa rada (DL)
- Varijansa indirektnih troškova (MOH)

NLP

Cilj NLP treninga je razvoj veština komunikacije uticaja. NLP tehnike mogu biti korisne za kreiranje vizije, ciljeva i strategija, kao i motivacije za njihovo ostvarivanje. Takođe, mogu biti korisne i za osvećivanje neproduktivnih ponašanja i njihovu transformaciju u ponašanja koja mogu biti korisna i produktivna.

Ciljna grupa

Treninzi su namenjeni svim profesionacima.

UVOD U NLP

Uspešna komunikacija

- Kako voditi razgovore u željenom smeru

Ciljevi

- Način postavljanja ciljeva
- Razumevanje šire slike
- Alati za definisanje i prioritizaciju ciljeva
- Motivacija za ostvarenje ciljeva

Fleksibilnost

- Načini na koje primamo informacije
- Prilagođavanje svog stila komunikacije

KOMUNIKACIJA UTICAJA

Slušanje i praćenje sagovorika

- Slušanje sadržaja, interpretacija i činjenica
- Slušanje načina govora
- Slušanje dominantnih obrazaca razmišljanja osobe
- Praćenje neverbalne komunikacije

Usaglašavanje

- Kreiranje mosta poverenja sa sagovornikom
- Izgradnja i održavanje odličnog kontakta tokom razgovora
- Prilagođavanje komunikacije sagovornikovim obrascima razmišljanja

Vođenje komunikacije

- Jezički obrazci profesionalnih pregovarača
- Napredne tehnike postavljanja pitanja
- Prepoznavanje momenta kada dopustiti drugoj strani da povede
- Upoznavanje sa strategijama donošenja odluka sagovnika
- Prilagođavanje komunikacije strategiji sagovornika
- Zadržavanje cilja komunikacije

NLP U PRODAJI

Prepoznavanje potreba

- Tehnike dolaženja do najfinijih potreba kupaca
- Veštine slušanja kupca
- Mentalne strategije

Kreiranje izvrsnog kontakta

- Kreiranje mosta poverenja
- Motivacioni faktori koji pokreću donošenje odluke
- Pokretanje emotivne reakcije

Uticaj

- Kpk matrica
- Jezik preciznosti
- Jezički obrasci uticaja
- Odgovor na prigovore



NLP U RUKOVOĐENJU

Razumevanje sebe

- Prepoznavanje svojih motivacionih faktora
- Uverenja koja pokreću
- Vladanje svojim stanjem

Razumevanje drugih

- Reprezentativni sistemi
- Prepoznavanje obrazaca razmišljanja
- Fleksibilnost i motivacija
- Perceptualne pozicije

Uspostavljanje dobrog odnosa

- Kreiranje mosta poverenja, usaglašenost
- Break state
- Komunikacija uticaja
- Fleksibilnost u komunikaciji

NLP U PREGOVARANJU

Strategije pregovaranja

- 5 strategija
- Batna

Tipovi pregovarača

- 6 tipova pregovarača
- Kanali komunikacije

Primena najuspešnije strategije

- 4 osnovna principa
- Tri perceptualne pozicije
- Komunikacioni obrasci uticaja
- Jezički obrazci profesionalnih pregovarača
- Uverenja profesionalnih pregovarača

PREZENTACIJA

Prosečan zaposleni tokom karijere napravi 130 prezentacija. Koliko je od tih prezentacija „za pamćenje“? Naše obuke vam pomažu da podignite nivo prezentacija i da steknete samopuzdanje. Mi se bavimo i *tehničkim* delom (kako dizajnirati prezentaciju?) kao i *soft skills* veštinama (kako prezentovati).

Ciljna grupa

Obuke su namenjene svim profesionalcima koji prave prezentacije.

AKADEMIJA ZEN PREZENTACIJE

- Nivo 1 – ZEN prezentacija
- Nivo 2 – Priprema
- Nivo 3 – Dizajn
- Nivo 4 – Prezentacija

PREZENTACIONE VEŠTINE

Ogranizacija prezentacije

- Definisanje ciljeva
- Storytelling i Storyboard
- 6P kod prezentacije
- Vizuelizacija

Način prezentacije

- Tehnike za stvaranje poverenja i ostavljanje upečatljivog utisak na publiku
- Veštine komunikacije i komunikacija uticaja
- Storytelling i *nested loops*
- Neverbalna komunikacija tokom prezentacije

Pomoćne veštine

- Pravilno korišćenje medija i vizuelnih pomagala
- Veštine potrebne u radu sa publikom
- Savladavanje treme, straha i nervoze pred nastup

Vežbanje prezentacije

Snimanje kamerom

Povratna informacija trenera

NAPREDNE PREZENTACIONE VEŠTINE (STORYLINE)

Analiza

- Izvlačenje poruke
- Grupisanje informacija

Organizacija

- Procena situacije
- Struktuisanje sadržaja
- Pravljenje storyboarda

Komunikacija

- Dizajn slajdova
- Prezentacija slajdova



KREIRANJE GRAFIKONA U EXCELU

Kreiranje grafikona za izveštaje

- Kako izgleda dobar izveštaj za menadžera?
- Koji grafikon izabrati za koje podatke?
- International Business Communication Standards (IBCS)

Navigacija u Excelu

- Osnovne funkcije Excelovih grafikona
- Precizno pozicioniranje grafikona na radnom listu
- Korišćenje secondary axis
- Navigacija u okviru grafikona
- Korišćenje Excel kamere
- Dinamičko linkovanje Excela i Power Pointa

Column grafikon

- Integrisanje varijabilne x-ose u grafikon
- Stavljanje zbira iznad stacked column
- Prečice i skaliranje grafikona
- Korekcija vertikalne pozicije grafikona
- Slobodno pozicioniranje naziva na x-osi

Bar grafikon

- Razumevanje razlike između bar i column grafikona
- Kombinacija bar grafikona i scattera
- Insertovanje nezavisne x-ose
- Slobodno dodavanje legende na grafikonu

Ostali grafikoni

- Waterfall grafikon
- Line grafikon
- Integrisane varijanse

KREIRANJE PREZENTACIJA U POWERPOINTU

- Kreiranje slajdova
- Master slide
- Kreiranje animacija i tranzicija
- Korišćenje SmartArt
- Dodavanje audio i video efekata
- Podešavanja tema
- Priprema beleški za prezentera
- Tips and tricks

JAVNI NASTUP NA TV

Priprema za javni nastup

- 5 koraka u pripremi javnog nastupa
- Definisanje cilja, teme i strukture u skladu sa realnim okolnostima
- Kreiranje i prenošenje ključne poruke
- Prilagođavanje nastupa situaciji

Javni nastup

- Korišćenje govora kao alata za javni nastup
- Neverbalna komunikacija i lični izgled
- Dikcija i retorika
- Odgovaranje na provokativna pitanja
- Ostavljanje odličnog prvog utiska
- Odnos i obraćanje novinaru

Dodatni saveti i veštine

- Strah od javnog nastupa i trema
- Mali novinarski saveti
- Specifičnosti radio i TV nastupa

PRODAJA

Prodaja je osnova svega. Bez prodaje ne postoje ni drugi sektori kao što su proizvodnja, finansije, HR... Vrhunski prodavac pravi osetnu razliku u prodajnim rezultatima. Podignite prodaju sa nama na viši nivo!

Ciljna grupa

Treninzi su namenjeni svim profesionacima u prodaji: prodavci, supervizori, menadžeri, regionalni direktori, direktori prodaje.

AKADEMIJA ZA MENADŽERA PRODAJE

- Nivo 1 – Sales controlling
- Nivo 2 – Finansije i izveštavanje
- Nivo 3 – Vođenje prodavaca
- Nivo 4 – Razvoj prodavaca

FINANSIJE ZA PRODAVCE

Glavni finansijski izveštaji

- Bilans uspeha
- Bilans stanja
- Cash flow

KPI za prodaju

- EBITDA%
- Days Sales Out (DSO)
- Days Inventories Out (DIO)
- ROCE

Odluke u prodaji

- Miš prodizvoda: koji proizvod mi se najviše isplati da prodajem?
- Ulaganje u marketing: break-event point
- Rabati: ako dam rabat od 10%, koliko moram da prodam dodatne količine?

MENADŽMENT PRODAJE

Uloga menadžera prodaje

- Šta je posao menadžera prodaje?
- Ciljevi menadžera prodaje
- Aktivnosti menadžera prodaje

Planiranje prodaje

- Plan prodaje
- SWOT
- 5-sila
- ABC/1-2-3
- Mix kupaca i miša proizvoda

Prodajni tim

- Selekcija
- Obuka i razvoj
- Rukovođenje
- Nagrađivanje



ODGOVORI NA PRIGOVORE KUPACA

Most poverenja sa kupcem

- Govoriti jezikom kupca
- Prepoznavanje načina razmišljanja kupca

Neutralizacija prigovora

- Najčešći prigovori i izgovori
- Važnost ličnog stava
- Empatija
- Alati i tehnike za promenu negativnog stava kupca

Pretvaranje zadovoljnog u prezadovoljnog kupca

PREZENTACIJA U PRODAJI

Stvaranje poverenja

- Prvi utisak
- Usaglašavanje sa kupcem
- Prepoznavanje potreba kupaca
- Potrebne i dovoljne količine informacija

Prodajna prezentacija

- Ciljevi i struktura (storyboard)
- Priprema
- Važnost početka
- Vizuelizacija
- 6P kod prezentacije
- PKS matrica

Komunikacione veštine

- Storytelling i nested loops
- Tehnike za ostavljanje upečatljivog utiska na kupce
- Veštine komunikacije i komunikacija uticaja
- Neverbalna komunikacija tokom prezentacije
- Odgovori na prigovore

Pomoćne veštine

- Pravilno korišćenje medija
- Savladavanje treme i straha

PROFESIONALNE PRODAJNE VEŠTINE

Uloga prodavca

- Osobine dobrog prodavca
- Aktivnosti prodavca
- Psihologija prodavca
- 7 koraka u prodaji

Korak 1. Planiranje

- Informacije o kupcima
- Tipologija kupaca
- Karton kupaca (CRM)

Korak 2. Prvi kontakt

- Prvi utisak
- Verbalna komunikacija
- Neverbalna komunikacija

Korak 3. Potrebe

- Tehnika postavljanja pitanja
- Aktivno slušanje
- Banka pitanja

Korak 4. Prezentacija

- 6P kod prezentacije
- Poznavanje proizvoda
- Potrebe à koristi à svojstva

Korak 5. Prigovori

- Rešavanje prigovora
- Baza odgovora na prigovore
- Rešavanje konflikata

Korak 6. Prodaja

- Tehnike zaključivanje prodaje
- Analiza prodajne posete
- Pisanje izveštaja u prodaji

Korak 7. Post prodaja

- Naplata potraživanja
- Clienting
- Obzidavanje klijenata



PSIHOLOGIJA U PRODAJI

Psihologija prodavca

- Karakteristike dobrog prodavca
- Veštine uspešnih prodavaca
- Stavovi najboljih prodavaca
- Samomotivacija

Psihologija kupaca

- Tipovi kupaca
- Proces donošenja odluka o kupovini
- Okidači u prodaji
- Kreiranje vrednosti za kupca
- 4C

Komunikacija u prodaji

- Kreiranje mosta poverenja sa kupcem
- Primena NLP jezičkih obrazaca
- Komunikacija uticaja



SALES CONTROLLING

Controlling sistem u prodaji

- Šta je posao sales controllera?
- Sales controller kao biznis partner
- Holistički pristup u sales controllingu

Strateški controlling

- Strateško planiranje
- Odluka o proizvodima i tržištima
- Odluka o asortimanu proizvoda

Operativni controlling

- Izrada budžeta prodaje
- Kategorizacija kupaca
- Trošak posete (cost of call)
- Troškovi marketinga
- Cena koštanja proizvoda (COGS)
- Analiza profitabilnosti: proizvoda, kanala, kupaca

Odluke u prodaji

- Miks proizvoda: koji proizvod mi se najviše isplati da prodajem?
- Ulaganje u marketing: break-event point
- Rabati: ako dam rabat od 10%, koliko moram da prodam dodatne količine?

Izveštaji za menadžment

- Kako treba da izgledaju izveštaji za menadžera
- Primeri izveštaja iz prodaje

VEŠTINE PRODAJE

Poverenje

- Prvi utisak
- Usaglašavanje sa kupcem
- Prepoznavanje potreba kupaca
- Pružanje potrebne i dovoljne količine informacija

Komunikacija

- Način obraćanja kupcu
- Tipologija kupaca
- Komunikacija uticaja

Neutralizacija prigovora

- Najčešći prigovori i izgovori
- Važnost ličnog stava
- Empatija
- Alati za promenu negativnog stava kupca (reframing)

Zaključivanje prodaje

- Veštine zaključivanja prodaje
- Tehnike prodaje
- Afirmativne reči kao alati

SOFT SKILLS

„Soft skills“ ili „meke veštine“ podrazumevaju rad sa ljudima. Zaposleni nisu roboti i ne ponašaju se uvek u skladu sa „uputstvom“. Zaposleni su „ljudi“ koji imaju emocije, stavove i ponašanja koja nisu uvek u skladu sa onim što mi želimo. Postoji veliki izbor obuka koji će vam pomoći da razvijete zaposlene da se ponašaju u skladu sa „uputstvima“ – a da ipak ostanu i ljudi, a ne roboti.

Ciljna grupa

Obuke su namenjene svim profesionalcima. Obuke su podeљene u tri grupe: Menadžer, Zaposleni, Komunikacija

MENADŽER

COACHING KAO MENADŽERSKI ALAT

Dobar menadžer

- Znanje i veštine, stavovi i motivacija
- Kultura kompanije zasnovana na coachingu

Coaching kao alat za postizanje rezultata i motivisanje zaposlenih

- Razumevanje coaching procesa
- Razumevanje koncepta iskustvenog učenja
- Uticaj na performanse i produktivnost
- 5 principa coachinga kao menadžerskog alata

Veštine i tehnike

- Uspostavljanje mosta poverenja (raporta)
- Aktivno slušanje
- Postavljanje otvorenih pitanja
- Feedback
- Osnovne coaching tehnike i modeli

DAVANJE POVRATNIH INFORMACIJA

- Povratna informacija kao alat za razvoj
- Struktura povratne informacije
- Činjenica nasuprot naših interpretacija
- Joharijev prozor
- Kako primamo povratne informacije?
- Pitanja kao jedan od modela povratne informacije

Veštine i tehnike

- SCS tehnika davanja povratnih informacija
- Primanje povratne informacije
- Sendvič tehnika davanja povratne informacije
- Preduslovi davanja povratnih informacija

DELEGIRANJE I OSNAŽIVANJE

- Osnovne teme delegiranja
- Koji su razlozi delegiranja?
- Proces delegiranja
- Autoritet u delegiranju
- Razvojni zadaci vs zadaci da se radi

Veštine i tehnike:

- Delegiranje prema tipu ličnosti
- Omekšivači u delegiranju
- Povratna informacija u službi delegiranja
- Motivacija u delegiranju

LIDERSTVO

- Menadžer ili lider
- Osobine uspešnog lidera i osobine uspešnog menadžera
- Poverenje
- Situaciono liderstvo
- Ljudi ili zadatak?

Ciljevi

- Motivacija saradnika
- Planiranje, postavljanje ciljeva i efektno upravljanje prioritetima
- MBO

Razvoj zaposlenih

- Pružanje konstruktivne povratne informacije
- Upravljanje promenama
- Emocionalna inteligencija
- Coaching kao menadžerski alat



MENTORSTVO I RAZVOJ ZAPOSLENIH

Mentorstvo

- Karakteristike i komponente uspešnih mentora
- Ciljevi i praćenje (CMOK)
- Razvoj zaposlenih kroz mentorstvo
- Mentorski stilovi
- Mentorstvo kao kultura kompanije

Razvoj

- Identifikacija potreba zaposlenih
- Mentorski alati i tehnike
- Modeli i uspešno učenje

Veštine

- Empatija
- Podrška kroz stilove
- Efektivan feedback
- Efektivna pitanja

SAVREMENI MENADŽER 1

Posao menadžera

- Vrednosti, stavovi, veštine i znanja uspešnih menadžera

Postavljanje ciljeva

- SMART i KISS
- MBO

Liderstvo

- Situaciono vođenje
- Zrelost zaposlenog
- Stilovi vođenja
- Fleksibilnost vođenja

Stvaranje tima

- Pet faza u radu tima
- Vođa tima
- Uloge u timu
- Uspešni tim
- Vizuelizacija

SAVREMENI MENADŽER 2

Emocionalna inteligencija

- Kompetencije i indikatori emocionalne inteligencije u rukovođenju
- Veza između misli, osećanja i reakcija
- Prepoznavanje i upravljanje svojim i emocijama drugih osoba

Motivacija

- Herzbergova dva faktora
- Maslovleva piramida potreba
- Konstruktivni feedback
- Razumevanje interne i eksterne motivacije

Komunikacija

- Komunikacioni model
- Most poverenja sa sagovornikom
- Primanje i давање повратне информације (Johari)
- Promena nivoa apstrakcije prilikom решавања комплексних проблема

Vođenje sastanaka

- TCI model
- Cilj sastanka
- Stilovi vođenja sastanaka
- Upravljanje prioritetima na sastancima

VOĐENJE SASTANAKA

Planiranje i priprema sastanka

- TCI
- 4 ključna pitanja pre svakog sastanka
- Cilj sastanka
- Tipovi sastanaka

Vođenje sastanka

- Tehnike vođenja sastanaka
- Uloga vođe sastanka

Veštine potrebne za uspešno vođenje sastanka

- Komunikacija na sastanku
- Komunikacija sa provokativnim učesnicima
- Upravljanje vremenom, aktivnostima i prioritetima

**DONOŠENJE ODLUKA****Proces i modeli**

- 8 koraka do uspešne odluke
- 4-steponi model donošenja odluka
- Preporuke prilikom donošenja ključnih odluka

Alati i stilovi

- Kreativnost prilikom donošenja odluka
- Leva i desna hemisfera mozga
- Brainstorming
- Stilovi donošenja odluka (racionalni, intuitivni, senzitivni)
- Kreativno rešavanje problema (6 misaonih šešira)

Saradnja

- Donošenje odluka u timu

MOTIVACIJA**Samo-motivacija**

- Efektne metode i tehnike motivacije
- Smer motivacije
- Šta me motiviše?
- Kako da motivišem druge?
- Razumevanje interne i eksterne motivacije
- Smer motivacije – „od“ ili „ka“

Ciljevi i motivacija

- Postavljanje ciljeva
- Motivacija i zadovoljstvo poslom
- Motivacija i timski rad
- Novac kao motivator
- Davanje povratne informacije

ORIJENTACIJA NA KLJENTE**Prvi utisak**

- Kako ostaviti odličan prvi utisak za 30 sec

Komunikacija

- Veština postavljanja pravih pitanja
- Aktivno slušanje
- Negovanje otvorenog komunikacionog prostora
- Kako reći „Ne“, i zadržati klijenta
- Telefonska komunikacija

Vrhunska usluga

- Praktična pravila pružanja vrhunske usluge klijentima
- Rešavanje prigovora klijenata
- Rad sa provokativnim klijentima

TIMSKI RAD**Karakteristike uspešnog tima**

- Grupa vs Tim
- Faze razvoja tima

Uloge u timu

- Uloge u timu po Belbinu
- Vođa tima

Veštine rada u timu

- Inovativno donošenje odluka
- Rešavanje problema timskih radom
- Komunikacija u timu
- Rešavanje konflikata
- Konstruktivna povratna informacija

UPRAVLJANJE PROMENAMA

Šta je promena i zašto promene ne uspevaju?

- Ključni elementi promene
- Tipovi i faze organizacionih promena
- Sadržaj i proces organizacionih promena
- Posledice (ne)upravljanja promenama

Upravljanje promenom u praksi

- Kako ljudi reaguju na promene?
- Šta je dužnost menadžera?
- Reakcija zaposlenih na promenu
- Upravljanje promenama i poslovni uspeh

Kontekst organizacionih promena

- Upravljanje promenama i poslovni uspeh
- Kako voditi motivacioni razgovor sa onima kod kojih postoji otpor promenama?



UPRAVLJANJE VREMENOM

Upravljanje aktivnostima

- Vrhunsko umeće
- Stilovi u vremenu ili kroz vreme
- Energetski ciklus

Planiranje

- Postavljanje ciljeva koji motivišu
- Donošenje odluke o prioritetima
- Kradljivci vremena
- Godišnje, mesečno i dnevno planiranje

Posebne veštine

- Delegiranje
- Vođenje sastanaka
- Organizacija radnog prostora

UPRAVLJANJE STRESOM

Razumevanje stresa

- Dobar i loš stres
- Stresna situacija i stresna reakcija
- Sindrom izgaranja na poslu

Uticaj stresa na produktivnost

- 6 ključnih stvari za stres menadžment
- Zašto pričamo o stresu u menadžmentu?

Moj vodič kroz stres

- pogled u sebe (izvori stresa, znaci stresa, skala stresnih situacija, koliko brinem o sebi, jake strane u borbi sa stresom...)
- Kada treba da se zabrinem?

Prevladavanje stresa

- Praktične i efikasne tehnike za prevladavanje stresa
- ABC
- Upravljanje prioritetima
- Tehnike relaksacije



EFEKTIVNO SLUŠANJE

Aktivno slušanje

- Kineski znak za slušanje
- Empatija
- Slušanje svim čulima

Veština slušanja

- Slušanje sadržaja
- Slušanje načina govora
- Slušanje dominantnih obrazaca razmišljanja osobe
- Praćenje neverbalne komunikacije

Alati za aktivno slušanje

- Parafraziranje
- Postavljanje pitanja
- Razjašnjavanje
- Podsticanje
- Proširivanje
- Sažimanje
- Uživljavanje

Usaglašavanje sa sagovornikom

- Kreiranje mosta poverenja

KOMUNIKACIJA U IZAZOVNIM SITUACIJAMA

Emocionalna inteligencija

- Kompetence i indikatori emocionalne inteligencije
- Veza između misli, osećanja i reakcija
- Prepoznavanje i upravljanje svojim i emocijama drugih osoba

Komunikacija

- Prepoznavanje načina komunikacije sagovornika
- Jezički obrasci uticaja
- Komunikacija koja motiviše
- Feedback

Donošenje odluka

- Inovativno donošenje odluka
- Diznijeva strategija kreativnosti
- Točak prioriteta



KOMUNIKACIONE VEŠTINE

Principi efektivne komunikacije

- Komunikacioni model
- Ko je odgovoran za uspeh komunikacije?
- Kako se kreira most poverenja sa sagovornikom?

Tehnike za uspešnu komunikaciju

- 4 strane poruke – sa ciljem boljeg razumevanja i jasnijeg prenošenja poruke
- Primanje i davanje povratne informacije (Johari)
- Promena okvira komunikacije uz ukazivanje na pozitivno izražavanje
- Promena nivoa apstrakcije prilikom rešavanja kompleksnih problema
- Asertivna komunikacija
- Postavljanje pravih pitanja u pravo vreme

Modeli primene

- TCI model primenjen na sastanke
- Komunikacija na prezentaciji

UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA

Razumevanje konflikta

- Konflikt kao mogućnost i kao pretnja
- Pojam, koren, posledice, psihološki mehanizmi
- Faze u razvoju konflikta (dynamika konflikta)

Ponašanje u konfliktima

- 5 stilova ponašanja u konfliktnim situacijama

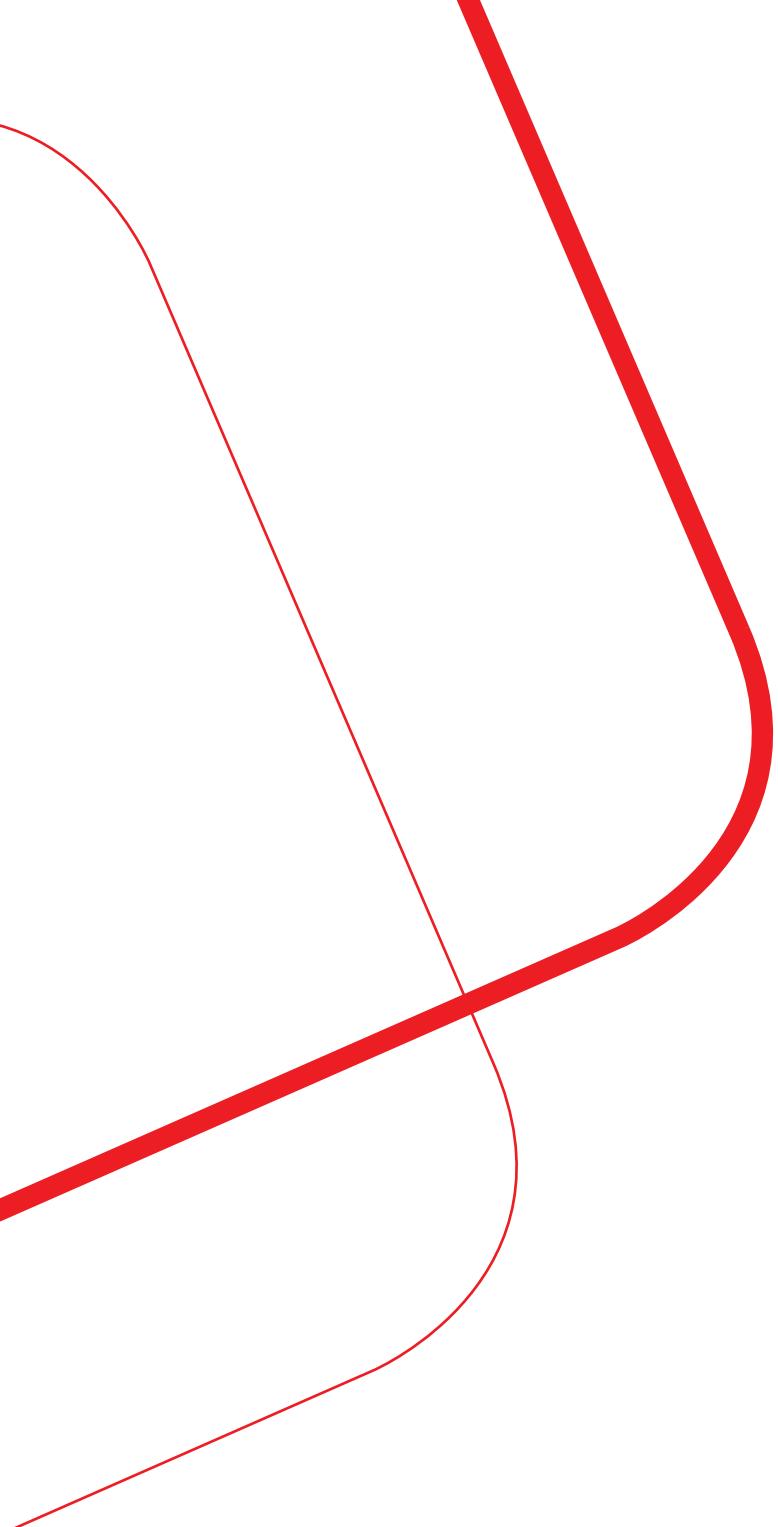
Upravljanje konfliktima

- Koraci u rešavanju konflikata
- Principi i tehnike rešavanja konflikata
- Kako doći do win-win rešenja
- Medijacija i rešavanje konflikata među zaposlenima
- Moć saradnje

Veštine

- 3 pozicije, pristupanje problemu iz različitih perspektiva
- 12 veština za rešavanje konflikata
- Komunikacija u konfliktnim situacijama
- Tehnike pregovaranja, razlika pozicija i potreba





MCB Menadžment Centar Beograd
Beograd, Ustanička 189
011 3047 126, 063 8500 991
office@mcb.rs, www.mcb.rs