



### Business



#### Dok jednom ne smrkne drugom ne svane.

Američki proizvođač automobila General Motors gubi gotovo

trećinu proizvodnje vozila dnevno u SAD i Kanadi, a kao razlog tome navodi se nedostatak autodelova zbog štrajka dobavljača. GM dnevno proizvodi oko 5000 vozila manje u odnosu na 2007. kada je svakodnevno u proseku proizvodio oko 16.000. U isto vreme proizvođač luksuznih automobila BMW bi uskoro trebalo da objavi detalje svog plana povećanja proizvodnje u SAD-u. Nemačka kompanija će prema tom planu proizvoditi manji broj automobila u Evropi zbog sve većih troškova ali i povećane potražnje s američkog tržišta. Stručnjaci smatraju da proizvodnjom većeg broja automobila u svojim američkim postrojenjima, BMW može smanjiti troškove i uštedeti novac.

#### Kome sunce sija?

Prema istraživanju kompanije Deloitte najbrži rast ostvaruju proizvođači igračaka, a najviše zarađuju proizvođači hrane, pića i duvanskih proizvoda. Na vrhu liste nalazi se Altria, proizvođač hrane, pića i duvanskih proizvoda, drugi je Hewlett-Packard, a treći Samsung. Od evropskih kompanija najviše mesto na top listi 250 zauzeo je Nestle - 4, Nokia - 10, Unilever - 11, Philips - 17. a zatim Imperial Tobacco - 23. mesto. Analiza pokazuje da je jačanje maloprodajnih lanaca dovelo do promena odnosa moći u sektoru proizvodnje robe široke potrošnje, a prodajom robe uz niske cene povećan je pritisak na proizvođače. Veliki trgovački lanci su lansirali sopstvene brendove, stupajući time u konkurentski odnos s proizvođačima, a neki su smanjili broj dobavljača, čime dobavljače primoravaju da se nadmeću za pristup kupcima. Ovi trendovi su uticali na povećan broj spajanja i pripajanja proizvođača robe široke potrošnje.

#### "Lihtenštajnske" malverzacije.

"Samo dva sudska procesa u Lihtenštajnu zbog pranja novca i to bez ijedne kaznene presude pokazuju da lihtenštajnsko pravosuđe nema iskustva", zaključila je Finansijska komisija Saveta Evrope. Izveštaj ukazuje na činjenicu da je oko 90% finansijskih usluga u Lihtenštajnu vezano za strance i da je kneževina u 2006. god registrovala 616 ekonomskih krivičnih dela, što čini skoro polovinu svih krivičnih dela te godine.

#### Uslovi srušili tradiciju.

Northrop Grumman i evropska kompanija Aeronautic Defence and Space Co. preuzeli su Boeingu ugovor na osnovu kojih će njihovih 179 aviona tankera u narednih 15 godina puniti gorivom američke borbene avione i bombardere. Odabir neameričke kompanije bio je iznenađenje za Wall Street i veliki udarac za Boeing koji tankerima snabdeva SAD Air Force već 50 god, pa se očekivalo da će oni dobiti ugovor vredan između \$30 - \$40 mlrd.

### Communications



#### Levi's omiljen brend.

Prema nedavnom istraživanju marketinške kompanije Synovate, koji je sproveden u SAD-u, Kanadi, Brazilu, Francuskoj, Tajvanu, Koreji, Maleziji, Srbiji, Rusiji i Južnoj Africi, Levi's je dobio epitet omiljenog brenda u kategoriji džinsa. Oko 7700 ljudi je bilo upitano koji brend džinsa bi želeli da poseduju, a odgovor je glasio da bi izabrali neki globalni ili modni brend. Za Levi's je u Francuskoj glasalo 45% ispitanih, dok se 1/3 za ovaj brend izjasnilo u Maleziji, SAD, Srbiji i Južnoj Africi. Thierry Pailleux, jedan od direktora kompanije Synovate u Francuskoj je rekao da je Levi's autentičan američki brend. Takođe, ispitanici su bili upitani da li obraćaju pažnju kako se ljudi oblače u njihovim zemljama. Rezultati su pokazali da u Južnoj Africi i Maleziji posebno obraća pažnja, dok su u Francuskoj, Kanadi i Americi ljudi najmanje zainteresovani za oblačenje drugih.

#### Pad američke privrede utiče na oglašavanje.

Direktor News Corporation, osnivača The Time Rupert Murdoch ozbiljno je zabrinut zbog uticaja slabljenja američke ekonomije na oglašavanje u medijima. Prema njegovim rečima, podaci o znatno slabijem oglašavanju u toku proteklog meseca su poražavajući. "Oglašavanje na Fox televiziji je čak za 5% manje od očekivanog", izjavio je Murdoch.

#### Poslovne žene širom sveta.

Goldman Sachs Group Inc, izdvojiće \$100 mil. kako bi omogućila da 10 000 žena širom sveta stekne i usavrši poslovne veštine. Najveća pažnja biće posvećena edukaciji žena sa Bliskog istoka, iz Azije i Afrike, koje nemaju mogućnosti za takvo obrazovanje. Cilj programa je savladavanje osnova marketinga i samostalno kreiranje poslovnih ideja, primenu naučenog i unapređivanje lokalnih ekonomija polaznica.

#### Nestleov istraživački centar za razvoj čokolade.

Švajcarski proizvođač čokolade Nestle otvoriće istraživački centar za razvoj novih čokoladnih proizvoda zbog sve veće potražnje za luksuznim slatkišima najvišeg kvaliteta. Kako piše Bloomberg, ovaj centar nalaziće se u švajcarskom gradu Brocu dok će se radom početi u prvoj polovini 2009. god. i zaposliće 30 stručnjaka za čokoladu. U ovaj projekat Nestle će uložiti 20 mil. švajcarskih franaka (\$19,5 mil). Nestleovi godišnji prihodi od prodaje čokolade iznose 10 milijardi franaka, što ga čini drugim najvećim proizvođačem čokolade posle Marsa. Stručnjaci očekuju da će se tržište najkvalitetnije crne čokolade u narednim godinama povećati za više od 10%, jer će veće cene kakaa i mlečnih proizvoda imati najmanji uticaj na proizvodnju te vrste čokolade.



### BC Portfolio - Osvrt na poslovanje Beogradske Berze – 01.01.2007-31.12.2007.



2007. godinu su obeležili visok rast cena akcija i spremnost plaćanja premije za očekivani rast i razvoj privrede. Strani i domaći investitori, privučeni primamljivim cenama i kvalitetnim kompanijama, povećavali su svoje učešće, a samo nekoliko je iskoristilo vrtoglavi porast vrednosti i, nakon kraćeg vremena, povuklo svoje pozicije. U drugoj polovini 2007. dolazi do blagih korekcija, prouzrokovanih nestabilnom političkom situacijom.

#### Odnos Berzi u regionu:

	vrednost 01.01.07.	vrednost 31.12.07.	promena
Belex 15	1.704,36	2.318,37	36,0%
Crobex	3.261,54	5.239,03	61%
Birs	2.853,42	2.564,33	-10%
Nex 20	18.307,87	34.168,63	87%
Moste	928,72	1.627,69	75%
MBI 10	3.817,02	7.740,79	103%

Silazni trend se ipak nastavio do kraja godine. Mišljenja o padu BB su podeljena, po nekima stvorilo se

cene, dok oni drugi i dalje smatraju da su oštećeni zbog neodgovornosti Vlade. Krajem godine, došlo je i do osnivanja većeg broja investicionih fondova, koji su predstavljali direktnu konkurenciju ulaganju u berzu. Zbog 'sigurnosti' ulaganja, dobili su i svoje velike investitore, koji su u njima prepoznali vid jednostavnije zarade, sa manje napora, razmišljanja, ali i manjim prinosima.

lako je po mnogima 2007. godina ostala upamćena po ogromnim skokovima indeksa, 2008. godina se smatra godinom početka recesije.

#### Cene investicionih fondova na dan 12.03.2008.

naziv fonda	13.03.08.	promena
Delta Plus	1.272,93	-0,70%
Delta Dynamic	939,11	-1,42%
FIMA ProActive	991,74	-6,25%
Focus Premium	1.025,83	-0,51%
KD Elskluziv	899,86	-1,19%
Raiffeisen Akcije	887,78	-0,67%

Autor teksta je Stanislava Petković iz kompanije BDD KBC Securities a.d. Beograd koje je vodeće brokersko dilersko društvo i grupa za upravljanje investicijama u Srbiji.

# Tips & Tricks – Planiranje propasti



Šta je potrebno da bi vaš posao propao? Koji uslovi mogu doprineti i nastaviti „spiralu smrti“? Kako u stvari izgleda pravi finansijski kolaps? Na koji način vaši najveći konkurenti jačaju? Ovo su, priznaćete, teška pitanja za razmatranje, ali ponekad treba zamisliti i predvideti totalni slom i neuspeh da biste razumeli kako da ga sprečimo i pređemo na viši nivo na lestvici uspeha. Predviđanje neuspeha u organizaciji nije prijatna vežba. U životu, kao i u poslu, niko

od nas ne voli da razmišlja o potencijalnim neuspesima. Ipak u kontrolisanoj sredini, potencijalni neuspesi mogu biti jedna od najkorisnijih diskusija koje bi menadžment tim ikada imao. Ovakva radionica je skoro uvek zatvorenog tipa.

Kreiranje vizije neuspeha primoravaće menadžment da:

1. Razume i testira pretpostavke na kojima je strategija izgrađena, sagleda posao iz ugla trećeg, objektivnog lica
2. Otkrije značajne slabosti, propuste i mogućnosti
3. Stavi tradicionalni imovinski rizik u širi i korisniji kontekst
4. Bude istinski inovativan u pronalaženju novih izvora rasta i jačanja
5. Nauči da prepoznaje potencijalne znakove upozorenja pre nego što bude prekasno
6. Uskladi njihova mišljenja o ključnim problemima koja obično ostanu neiskazana

**Vežba je put ka cilju.** Svi smo prošli radionice i strateško raspoređivanje u cilju kreiranja vizije budućnosti i strategije za njeno ostvarenje. U tradicionalnom smislu, to je tipična predstava vizije gde želite da budete i kako će kompanija izgledati u određenom vremenskom periodu u budućnosti. U suštini, tradicionalna vizija predstavlja snimak željenog budućeg stanja kompanije. Pre početka kreiranja vizije kompanije u budućnosti, predviđanje raznih varijanti poslovnih neuspeha i događaja, u i van domena vaše kontrole, može biti od koristi.

Nekoliko putokaza:

1. Držati ovaj proces planiranja propasti u tajnosti. Bez pravog objašnjenja, ovo može biti alarmantno i skrenuti pažnju zaposlenih, akcionara, klijenata i konkurenata.
2. Ne otkrivati ni rezultate. Proizvod ovog procesa je spisak vaših grešaka i slabosti koja u pogrešnim rukama može biti veoma

3. Posavetujte se sa iskusnim konsultantom koji ima slično iskustvo u predviđanju poslovnog neuspeha. Vežba može ići lošim putem ukoliko nije stručno vođena.
4. Budite spremni da se ponašate u skladu sa onim što učite.
5. Budite otvoreni i objektivni koliko je moguće.
6. Ovo nije faza kada menadžment treba da iznese na videlo sve loše činjenice u vezi sa kompanijom, već budite taktični.
7. Budite sigurni da je ova vežba planiranja propasti u potpunosti odobrena od strane izvršnog direktora kompanije ili menadžera sektora.

Pažljiva priprema i praćenje procesa su podjednako važni kao i sam proces. Nakon njega potrebno je da imate uvid u stvari koje mogu da krenu pogrešnim putem. Kao i tradicionalna vizija, planiranje propasti biće korisno i praktično ukoliko je strateško, ali specifično. Planirajte u vremenskom razdoblju od 3 do 5 godina. Budite sigurni da su potencijalni neuspesi merljivi, i nadažite se da se nikada nećete suočiti sa ovim neuspesima u poslu. I naravno, ovaj proces - vežbu ne postavljajte na sajtu kompanije.



Kao i kod tradicionalnog strateškog planiranja, pošto imate viziju budućnosti, potrebno je da imate plan. Rezultati planiranja propasti treba da uključe jasno definisane akcije sa preciznim vremenskim rokovima i odgovornostima članova menadžmenta.

Postoje krucijalne koristi od predviđanja neuspeha. Kroz planiranje neuspeha, lakše ćete se suočiti sa potencijalnim poslovnim neuspehom, jer kada negativne stvari izađu na površinu, menadžment tim će na to gledati promišljenije i kritički.

Razgovarajte sa svakim ko je lično doživeo poslovni neuspeh i on će vam ukazati da stvari postaju sve jasnije što se više bližite ivici propasti. Oživljavanje i osvežavanje posla nakon katastrofalnog neuspeha su najbolji savetodavci za preduzimanje pravih mera u pravo vreme. Kao i kod propalog braka mnogo je lakše na kraju shvatiti gde su stvari počele da skreću sa pravog puta nego preduzeti pravovremene akcije.

Gde bi nam bio kraj da smo pre koji deceniju „planirali neuspeh“?! Međutim, umesto toga, danas se suočavamo sa posledicama ishitrenih, ad hoc i post festum reakcija. U svakom slučaju, pred nama su opet izbori, tako da ove pozdravne poruke polako počinju da liče, jer smo u kontinuirano uključeni u političke izborne kampanje.

Vaš Bovan tim



Možete da upravljate samo onim što možete da izmerite.

Peter Drucker

## SEMINARI, KONFERENCIJE:

- 19. 03. 2008. - „Sporazum o razvijanju i primeni programa studentske prakse između SAM i Univerziteta u Novom Sadu, Univerziteta Singidunum, Univerziteta u Banja Luci i Univerziteta u Istočnom Sarajevu“, hotel Continental, Beograd
- 20. 03. 2008. - „Najčešće etičke dileme srpskih biznismena“, okrugli sto, SAM i časopis Marketing Srbija MS, hotel Continental, Beograd
- 21. 03. 2008. - „Korporativna društvena odgovornost“, MCB, Beograd
- 24 - 25. 03. 2008. - „Analiza finansijskih izveštaja“, MCB, Beograd
- 27 - 28. 03. 2008. - „Akcionarstvo i privatizacija javnih preduzeća, PKS, Beograd
- 28. 03. 2008. - „Korporativno upravljanje u finansijskom sektoru“, SAM, IFC i PKS, IN hotel, Beograd
- 31. 03. 2008. - „Motivacione strategije“, Adižes, Sarajevo

Urednik: Ana B. Bovan,  
Za vas pišu i:

M. Barać Stojanović, M. Djordjević, D. Tasić, K. Djokić,  
M. Z. Vlahović, A. Milosavljević;

Grafički dizajn: A. Nikolić LOOP



**Bovan Consulting**  
BUSINESS & STRATEGY COUNSEL

Prijava i reklamiranje: bc.bilten@bovan.eu  
Adresa redakcije: Žorža Klemansoa 13,  
11000 Beograd, Srbija  
posetite bovan.eu  
Fix +381 11 3036 133, 3036 134,  
fax +381 11 3284 380