

...A KRENULI SMO SA ČETVORO ZAPOSLENIH I „ZASTAVOM 128“

Na pitanje šta je potrebno da bi se opstalo u poslu dugi niz godina i pritom ostati uspešan, Milovan Popović, direktor sistema revizorsko-konsultantske kuće „BDO Srbija“ i menadžing partner, odgovara rečima velikog kineskog mislioca Konfučija: „Čovek koji pomera planinu, započinje odnoseći sitno kamenje“, istrajnost je ključ.

Njegov otac, Dragan Popović, koji je firmu osnovao 1992. godine pod nazivom „BC Excel“, nadovezuje se na ove reči pričom o tome kako su 1997. godine, dok je zemlja bila pod sankcijama i na tržištu postojala samo jedna međunarodna firma iz oblasti finansijskog konsaltinga i revizije, postali deo globalne mreže tada najveće revizorske kuće u svetu – „Arthur Andersen“.

„Moj partner i ja smo otišli u Budimpeštu i krenuli da obilazimo najveće firme za

konsalting i reviziju. Znali smo da hoćemo ali i možemo da saradujemo sa najboljima...“ Obišli smo mnoge firme, a u 'Arthur Andersenu' nas je primio Amerikanac mađarskog porekla koji je bio partner. Rekao nam je da je direktor zauzet, ali da bi voleo da čuje šta imamo da kažemo. Predstavili smo se, izneli neke ideje za razvoj naše firme, objasnili zašto smatramo da nam je potrebna saradnja sa Arthur Andersenom i zašto mislimo da smo mi tim ljudi upravo tog profila. Posle nekoliko dana pozvali su nas iz Budimpešte i rekli da direktor želi da nas vidi i pita kad možemo da dođemo. Dobro smo se pripremili i pošli na sastanak u Budimpeštu. U toku sastanka sa direktorom, rekao sam partneru da, ako nas pozove na ručak posle sastanka, prošli smo. I pozvao nas je“, priča Dragan.

Na pitanje zašto je otvorio firmu 1992. godine u Srbi-

ji, u vreme koje nije bilo baš najpovoljnije za biznis, Dragan kaže: „Da je bilo lako – nije. Ja sam u to vreme radio u 'Dilojtu' i Ekonomskom institutu i, kada sam se upustio u pravljenje sopstvene firme, svi su mi govorili da sam lud. Ludo hrabar. Vreme je pokazalo da sam bio samo hrabar.

„Kao konsultant sam radio četrnaest godina u Ekonomskom institutu, a pre toga sam bio deset i po godina u 'Trajalu' iz Kruševca. 'Trajal' mi je bio i prvi klijent u novoj firmi, što mi je dalo veliko samopouzdanje. Kad neko ode iz velike firme, kakve su tada bile i 'Trajal' i Ekonomski institut, neki ljudi vaš žale, a neki pokušavaju da vas omalovaže. Cela tadašnja firma BC Excel je bila nas četvoro i naša 'zastava 128'. I tada smo govorili da ćemo biti najbolja firma na ovim prostorima. Nismo postali najveći, ali jesmo u krugu najboljih. Ako sežete ka zvezdama, možda i ne uspete neku da dohvatite, ali svakako ne završite sa rukom u blatu“, kaže Dragan i dodaje da je imao sreće da je u Kruševcu na početku karijere radio sa jednim fantastičnim direktorom, Vojom Savićem, koji je bio direktor „Trajala“ devetnaest godina.

„Bio je prvoborac, silna odlikovanja je dobio. Prepametan čovek. Od njega sam naučio mnogo. Prvo, da poštujem saradnike, jer firma bez njih ne može da postoji. Uvek sam se trudio da biram bolje od sebe. I danas sam veoma



„BDO SRBIJA“ ZA 10 GODINA

„Za deset godina vidim kompaniju 'BDO Srbija' kako proširuje spektar usluga koje pruža, što znači da se ne zadržavamo na postojećim tradicionalnim uslugama. Od početka smo pratili razvoj tržišta, prepoznavali njegove potrebe i uvodili nove usluge. Do kraja godine uvođimo novu uslugu, koja će biti nešto potpuno inovativno na našem tržištu. Za deset godina verujem da ćemo biti udvostručeni i po broju zaposlenih i po prihodima“, najavljuje Milovan Popović.



POSAO REVIZORA DOSADAN!?

„Mnogi misle da je posao revizora dosadan, a da je posao inspektora uzbudljiv. Revizori imaju zadatak da ocene da li je ono što je rečeno u završnom bilansu odgovara onome što se zaista dogodilo. Dakle, neophodno je prvo razumeti suštinu posla kojim se bavi firma koja nas je angažovala za reviziju finansijskih izveštaja, zatim napraviti rekonstrukciju događaja, imati dokumentaciju i tako dalje. Naravno, ljudi često vole malo da 'iskrivinaše', da ne plate neke poreze, da prikažu nešto kako njima više odgovara. A to može da bude jako interesantno. Ja nisam revizor, nego konsultant, ali sam radeći godinama sa revizorima shvatio koliko je revizija važna i konstruktivna za funkcionisanje jednog sistema, naročito finansijskog“, kaže Dragan Popović



ponosan što su moji saradnici u mnogim stvarima bolji od mene. Primajući bolje od sebe vi dokazujete da ste u nečemu bolji od njih. U kreiranju budućnosti kroz vizije, na primer. Ja sam uvek bio bolji u upravljanju, a svi zajedno, kao tim, bili smo sposobni da ostvarujemo našu viziju da budemo najbolja domaća firma na tržištu. Drugo što sam naučio, da je važno da klijenti steknu poverenje radeći sa nama, da veruju u naše znanje i naš integritet.”

MI SAD IMAMO 170 ZAPOSLENIH U REGIONU, KANCELARIJE U BEOGRADU, BANJALUCI, PODGORICI I SKOPLJU. U FIRMI OVE VELIČINE, AKO NEMA VISOKOG STEPENA INSTITUCIONALIZACIJE ORGANIZACIONIH REŠENJA, SISTEMATIZOVANIH PROCEDURA, LIDER MOŽE DA BUDE VANSERIJSKI, ALI BEZ DOBRE ORGANIZACIJE, FIRMA NE MOŽE DA NAPREDUJE

» » »



DRAGAN POPOVIĆ

osnivač „BC Excela“
i predsednik sistema
„BDO Srbija“

Milovan je u firmi od 1993. godine, a kao najdramatičniji trenutak doživeo je propast 'Arthur Andersena' 2002. godine nakon velikog skandala.

„To je bilo prosto neverovatno. Period u kome smo bili u partnerstvu sa njima, od 1997. do 2002. godine, bio je, kako se kaže, 'zemlja meda i mleka'.

'Andersen' je bio član 'velike petorke' i bio je najveći, ali je propao 2002. godine zbog skandala sa 'Enronom'. Sve se srušilo bukvalno preko noći pred našim očima, a da mi nismo mogli ništa da učinimo. Našli smo se u situaciji gde smo morali da počnemo sve ispočetka“, kaže Milovan.

“Bili smo na raskrsnici i morali smo da odlučimo da li da nastavimo potpuno sami ili kao deo međunarodne mreže. Tada smo počeli pregovore i sa drugim međunarodnim firmama koje su poslovale na našem tržištu, jer članstvo u međunarodnim mrežama obezbeđuje razvoj. Sa nekima smo pokušali i da radimo zajedno, ali nije potrajalo, jer su nam korporativne kulture bile potpuno različite. Kada se dve firme spajaju ili kad čovek bira gde će da radi, taj činilac je veoma važan. Naše korporativne kulture i načini funkcionisanja bili su potpuno nekompatibilni.”

Tokom 2004. godine „BC Excela“ je postao firma članica „BDO International“, jedne od vodećih svetskih firmi iz oblasti revizije i konsaltinga, a Dragan obrazlaže zašto se jedna takva firma opredeljuje za stranog partnera.

„Dok sam radio u 'Trajalju', bio sam u marketingu i bavio sam se istraživanjem i razvojem tržišta, planom prodaje, politikom cena. U jednom momentu direktor mi je rekao da moramo da promenimo način poslovanja i da počnemo da radimo sa strancima. Prvo smo pregovarali sa 'Michelinom', ali oni nisu hteli da daju licencu. Zatim smo se obratili 'Kleberu', u kojem je 'Michelin' imao nekih 35 odsto udela. Sastajao sam se sa njima u nekoliko navrata. I tada sam shvatio zašto treba da radimo sa strancima. Oni su investirali i dostigli stepen razvoja za

DA BISTE RADILI U OKVIRU BDO-A, ALI NE SAMO U BDO-U NEGO U BILO KOJOJ MEĐUNARODNOJ GRUPACIJI, MORATE DA BUDETE AKREDITOVANI, T.J. DA POSLUJETE PO PROPISANOM SETU STANDARDA, POLITIKA I PROCEDURA



MLADE SNAGE

„Ono u šta mi verujemo jeste da je revizija najbolja škola. Ne mora čovek ceo život da se bavi revizijom, ali može za nekoliko godina da stekne dovoljno iskustva i znanja. Na primer, nekome ko završi Ekonomski fakultet trebalo bi u nekoj drugoj firmi bar tri puta više vremena da to nauči. On ima 20–30 raznih klijenata koje prođe za godinu dana. Mi svake godine primamo 10–15 novih mladih ljudi, koji imaju priliku da sve to kod nas nauče. Mnogi revizori koji su prošli našu školu, kasnije su postali finansijski i generalni direktori velikih domaćih i međunarodnih firmi“, kaže Milovan Popović.

koji bi nam trebale godine i ogromna sredstva. Takav način razmišljanja sam preneo u Ekonomski institut i ja sam bio inicijator saradnje sa 'Dilojt-om'. Dobili smo njihovu metodologiju. Tako je bilo i sa ulaskom u veliki sistem kao što je 'Arthur Andersen'. Još jedan korak dalje. Visoki stepen institucionalizacije, pre svega. Zašto? Zato što mi sad imamo 170 zaposlenih u regionu, kancelarije u Beogradu, Banjaluci, Podgorici i Skoplju. U firmi ove veličine, ako nema reda, sistematizovanih procedura, lider može da bude vanserijski, ali bez dobre organizacije, firma ne može da napreduje", kaže Dragan.

„Da biste radili u okviru BDO-a, ali ne samo u BDO-u nego u bilo kojoj međunarodnoj grupaciji, morate da budete akreditovani, tj. da poslušate po propisanom setu standarda, politika i procedura", navodezuje se Milovan. „Suština je u standardizaciji kvaliteta usluge, ona mora da bude ista ovde, kao što je i u Londonu ili bilo gde u svetu. Mi svake godine imamo kontrolu kvaliteta iz BDO-a. I to BDO radi sa svakom pojedinačnom firmom u svih 160 zemalji članica.”

Ono što obojica navode jeste da su za uspeh firme neke od najvažnijih stvari uzajamno poverenje i poštovanje.

„Mi imamo sedam partnera u firmi i svi verujemo da delimo iste ciljeve i iste vrednosti. I to je jedini način. Postoje revizorske kuće koje su 'one man

MI IMAMO SEDAM PARTNERA U FIRMI I SVI VERUJEMO DA DELIMO ISTE CILJEVE I ISTE VREDNOSTI



show'. Gazda hoće sve i on mora da se pita za sve, za svaku odluku. Mi smo više postali porodična korporacija. Naši partneri imaju veliku slobodu u donošenju odluka i ostvarivanju ciljeva, ali i ogromnu podršku svojih porodica za posao koji obavljaju. To je kombinacija porodičnog odnosa, zajedno sa korporativnom organizacijom. Korporativna kultura i zajednički sistem vrednosti su temelj", kaže Milovan.

„Poznanik mi je jednom prilikom rekao da ovakve firme krasi znanje i integritet. Znanje je pokretna meta, svaki dan donosi nove zahteve. Ko nije u stanju da se prilagodi – gotov je. Biva pregažen i zaboravljen. A pošto smo mi u industriji znanja, to je podrazumevalo da moramo da učimo stalno. Ipak, rekao mi je da integritet nije pokretna meta. Ili ga imaš ili ga nemaš. U našem slučaju integritet znači da ne može niko da nas korumpira. To je temelj. Posebno sam ponosan na naš unutrašnji sistem vrednosti. Iznad svega,

uzajamno poštovanje", ističe Dragan i dodaje da je za opstanak porodične firme važno da „postoje procedure, kultura uzajamnog poštovanja i da se toga treba držati u najvećoj mogućoj meri.”

„Oduvek sam razmišljao korporativno. Veoma retko me možete čuti da kažem 'Ja sam ovo napravio'. Nisam ja, nego smo mi. A mi u firmi sebe doživljavamo kao pobednike. Svaki od partnera na svom radnom stolu ima malu statuu Beogradskog pobednika, koja podseća ali i obavezuje", zaključuje Dragan Popović, osnivač „BC Excela” i predsednik sistema „BDO Srbija”. •

**MILOVAN
POPOVIĆ**
direktor sistema
revizorsko-
konsultantske kuće
„BDO Srbija”
i menadžing partner



KAKO USPETI U POSLU?

„Za uspeh u bilo kom poslu važno je da imate jasnu viziju. Morate da budete potpuno posvećeni onome što radite, na granici da budete i opsjednuti tim poslom. Imati dobar tim podjednako je važno kao i imati viziju. Ako sa ljudima u vašem timu koji vrede, delite istu viziju, na putu ste da postignete uspeh. Vizionari koji nemaju smisla za detalje ne mogu da uspeju. Moju viziju da ćemo da budemo najbolji u svom poslu preuzima cela firma. Svaki dan morate nešto da unapredite, makar i sitnicu – rezultat je uvek napredak”, kaže Dragan Popović.