



# COVID-19 PROCENA UTICAJA NA POSLOVANJE I UPRAVLJANJE RIZIKOM



- Trenutno se nalazimo u globalnoj zdravstvenoj krizi koja se kreće brzinom i obimom nikada ranije viđenim. Svi nedostaci u našim medicinskim i finansijskim sistemima, pokazuju se kao nikada do sada. Bez obzira kako će se ovo završiti, život će zauvek za nas izgledati drugačije posle ove pandemije, a samim tim i način poslovanja.
- Mnoge organizacije se trude da se izbore sa izazovima sa kojima se trenutno suočavamo, delom i zbog ograničene pažnje koja se poklanja na nastavak poslovanja. Sada je vreme za konstruktivnu saradnju u oblasti razvoja adekvatnih odgovora i identifikovanja praktičnih rešenja.
- **COVID-19 je primer Crnog Labuda (“Black Swan Events” - Nasim Nikolas Taleb)** retkog, neočekivanog događaja koji može da ima potencijalno velike posledice. Zato je važno imati adekvatan plan koji daje odgovore na sve potencijalne rizike.

# UTICAJ COVID-19

Suočeni sa novonastalom epidemijom rukovodioci organizacija formiraju akcione planove za ublažavanje rizika i njihovog uticaja na zadovoljavanje potreba kupaca i drugih poslovnih partnera. Još je prerano da bismo procenili krajnje posledice sa kojima će se sve organizacije suočiti, jer se situacija i dalje razvija.

Određeni broj poslovnih oblasti su pod direktnim uticajem izbijanja pandemije COVID-19. U ovom delu smo pripremili opšte smernice o odgovoru na rizike koje organizacije treba da uzmu u obzir prilikom primene mera za planiranje kontinuiteta poslovanja u borbi protiv pandemije i, što je još važnije, za održavanje spremnosti za prevazilaženje problema sa kojim se suočavaju.

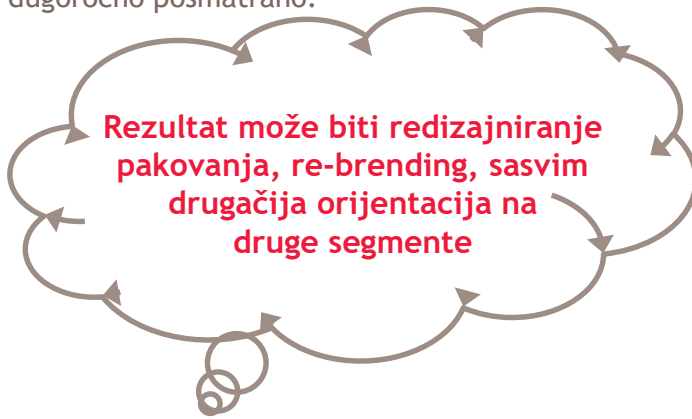


1. Uticaj na održivost
2. Uticaj na izvršenje ugovora
3. Uticaj na lanac snabdevanja
4. Uticaj na zdravlje i bezbednost
5. Uticaj na tehnologiju
6. Uticaj na finansije i računovodstvo

# UTICAJ I ODGOVOR NA RIZIK

## 1. UTICAJ NA ODRŽIVOST

- COVID-19 već ima značajan uticaj na poslovanje mnogih organizacija. Najbolji primer su preduzeća u ugostiteljstvu, turizmu, avio industriji i transportu uopšte, kao i maloprodaji, koji beleže nagli pad broja kupaca usled smanjenog kretanja ljudi i izbegavanja putovanja.
- Drugo, organizacije su prisiljene da privremeno prestanu s radom ili da rade sa umanjenim kapacitetom zbog uticaja pandemije na njihovu radnu snagu, kao i dobavljače. Činioci poput pada prihoda, smanjene finansijske likvidnosti i pada poslovanja ključnih poslovnih partnera, imaju značajan uticaj na održivost poslovanja. Ovo je dobar trenutak da organizacije urade ažuriranje i pregledaju svoje KPI-jeve za održivost i da provere da li su oni odgovarajući, kako u sadašnjem vremenu, tako i dugoročno posmatrano.



**Rezultat može biti redizajniranje pakovanja, re-branding, sasvim drugačija orijentacija na druge segmente**

## ODGOVOR NA RIZIK

Zato što je nemoguće proceniti koliko dugo će trajati pandemija, **CASH IS THE KING!** Kritično pitanje je da li je organizacija u položaju da bude likvidna dovoljno dugo da može da “kupi” vreme za oporavak.

Preporučujemo rukovodiocima da uspostave radnu grupu za praćenje uticaja pandemije na poslovanje i izveštavanje za upravni odbor na osnovu ključnih pokazatelja. Izveštavanje bi trebalo da bude redovno i pravovremeno, kako bi omogućili upravnim odborima da naprave ispravne strateške odluke. Organizacije mogu da razmotre sledeće radnje:

- ▶ Da urade detaljnu procenu rizika poslovanja, primenjujući holistički pristup, koji uključuje analizu rizika i pretnji (Threat & Risk Assessment).
- ▶ Da izvrše detaljnu analizu novčanih tokova, uključujući i planiranje vanrednih novčanih tokova (zajmovi, vraćanja) koji se mogu desiti.
- ▶ Da identifikuju mogućnosti poslovne transformacije i modele za smanjenje preteranog oslanjanja na postojeće poslovne segmente.
- ▶ Da odrede mere za kontrolu troškova i stvaranje ušteda, kao što je „outsourcing“ pojedinih poslovnih procesa.
- ▶ Da analiziraju mogućnosti saradnje sa novim strateškim poslovnim partnerima u cilju razvoja novih tržišta i zadovoljenja potreba novih kupaca.



## 2. UTICAJ NA IZVRŠENJE UGOVORA

- Kao rezultat pandemije COVID-1,9 organizacije već osećaju uticaj na prodaju, proizvodnju i lanac snabdevanja. Ovi uticaji imaju kaskadni efekat na sposobnost ispunjavanja ugovornih obaveza.
- Organizacije verovatno neće biti u mogućnosti da upravljaju svim prekidima u poslovanju koji su posledica pandemije COVID-19. To mogu biti interni problemi ili problemi izazvani od trećih strana, poput prekida u lancu snabdevanja. Kao rezultat toga, organizacije neće biti u mogućnosti da ispune svoje ugovorne obaveze.



## ODGOVOR NA RIZIK

- Organizacije pre svega treba da se konsultuju sa svojim pravnim savetnicima i da pregledaju svoje ugovore kako bi utvrdili koja su, ako postoje, prava i pravni lekovi u slučaju odloženog izvršenja ugovora.
- Organizacije bi takođe trebalo da preduzmu racionalne korake i *naprave dokumentovan sistem koje su mere preduzeli za ublažavanje uticaja pandemije kao jedne vrste „dokaza za odbranu“ ukoliko dođe do sudskog procesa.*
- Ako organizacije ne mogu da ispune svoje ugovorne obaveze, treba da kvantifikuju iznos finansijske štete i uticaj na dugoročne poslovne odnose, kao i rizike koje su sa tim povezani.
- Organizacije bi trebale da se upoznaju sa postojećim polisama osiguranja kako bi utvrdile, da li potencijalni gubici koji su u vezi sa pandemijom mogu biti nadoknađeni pod postojećim uslovima ili prilagoditi pokriće uz maksimalnu zaštitu.

Prema podacima od Googla, sve je veći broj pretraživanja „Force Majeure“, odnosno više sile. Očekuje se veliki broj sudskih procesa!

**Take out/home delivery - mnoge maloprodaje, kao i distributeri proizvoda će morati da se preorijentišu na delivery**



### 3. UTICAJ NA LANAC SNABDEVANJA

- Vlade širom sveta su sprovele niz mera u borbi protiv pandemije, uključujući zatvaranje granica, zabranu izlaska stanovništva i podsticanje rada od kuće, gde god je to moguće. Ovo sve izaziva pometnju u lancu snabdevanja i utiče na sposobnost kretanja sirovina, komponenti i gotovih proizvoda tamo gde treba da budu.
- Ograničenje komunikacione infrastrukture i ograničeno kretanje ljudi stvaraju izazove za efikasno praćenje i upravljanje aktivnostima lanca snabdevanja.
- Tražnja za proizvodima raste, dok mogućnost zadovoljenja te tražnje opada. Dobra vest je da trenutna situacija neće trajati zauvek.
- Međutim, vrlo je važno u ovom momentu razumeti uticaje pandemije na vaš biznis kako bi prilagodili lanac snabdevanja koji bi imao veću otpornost (elastičnost) na promene.

## ODGOVOR NA RIZIK

Rešavanje prekida u lancu snabdevanja predstavlja trošak ne samo finansijski već i vremenski i brzo rešenje je ključ, tako da vam je potrebno pre svega jasno razumevanje svoje situacije. Nadgledanje i rana upozorenja su ključ za minimiziranje troškova svakog poremećaja.

Detaljno razumevanje outputa poslovanja i ključnih pokretača uspeha, kao što su prihod, brend i korisnici/kupci, poslovni partneri.

**Prepoznavanje koji elementi vašeg biznisa su ključni za uspeh!**

Detaljno poznavanje Nivo 1 dobavljači; šta su oni dužni prema ugovoru da ispune; koji su kanali isporuke do vas; rizici kojima su izloženi; geografsko izlaganje sopstvenih lanaca snabdevanja.

Razumevanje geografske lokacije vaših lanaca snabdevanja; nadgledanje relevantnih oblasti/ zemalja; razvijanje planova za reagovanje i okidače poremećaja u onim oblastima srazmernim procenjenom uticaju na poslovanje.

**Koliko se oslanjate na jednog dobavljača? Ko su dobavljači koji se u potpunosti oslanjaju na vaš biznis?** Postavite alternativne dobavljače i procenite koliko brzo se oni mogu aktivirati.

Procenite da li dobavljači dokumentuju planove za kontinuitet poslovanja poslovnih jedinica i oporavak od štete informacionim tehnologijama. Radite sa njima da biste osigurali da su efikasni i kompatibilni sa vama.

Procenite vaše poverenje u ključno osoblje; ovo može uključivati i šta ako se javi odsustvo velikog broja ključnog osoblja tokom dužeg perioda.

Razumevanje Incoterms, carine, finansijskih i poreskih implikacija bilo kojih alternativnih lanaca snabdevanja, uključujući carine, PDV i transferne cene.

*Procena rizika i poslovanja treba da uključi i faktor koliko dugo možete poslovati bez ključnih dobavljača, ključnih sistema ili ljudi. Na osnovu toga bi trebali da sačinite plan delovanja kada je lanac snabdevanja u pitanju.*

## 4. UTICAJ NA ZDRAVLJE I BEZBEDNOST

- COVID-19 je zarazna bolest. Zaposleni, radeći zajedno na radnom mestu, povećavaju rizik izloženosti virusu.
- Organizacije pokušavaju da uspostave ravnotežu između održavanja produktivnosti i efikasnosti i obezbeđivanja sigurnog radnog okruženja za svoje zaposlene.
- Rano usvajanje adekvatnih preventivnih mera i održavanje efikasne politike zaraznih bolesti mogu pomoći u obezbeđivanju sigurnog okruženja za zaposlene, kupce i dobavljače.



## ODGOVOR NA RIZIK

Da biste obezbedili bezbednost zaposlenih i kupaca, dok umanjujete negativne uticaje na posao, možda bi trebalo da razmotrite sledeće akcije:

- Obezbediti pravovremene i tačne informacije o merama predostrožnosti kako biste zaustavili širenje virusa
- Obezbedite dovoljne i dostupne zalihe za kontrolu infekcije, kao što su sredstva za dezinfekciju ruku
- Odrediti osobu koja će biti zadužena za nadgledanje plana upravljanja krizama
- Ažuriranje politike i procedura rada od kuće uz adekvatnu podršku IT odeljenja
- Prilagodite raspored sedenja sigurnoj udaljenosti između zaposlenih
- **Planirajte jasnu i pravovremenu komunikaciju kako biste umanjili strah i anksioznost, kao posledice glasina i dezinformacija.**
- **Implementacija platforme ili kanala komunikacije (npr. hotline) kako biste komunicirali o informacijama o pandemiji unutar i izvan organizacije.**

Dok se ne pojavi vakcina, interakcije sa populacijom 65+ će biti značajno restriktivne. Sva okupljanja, sportska, socijalna, će još dugo biti pod znakom pitanja.

## 5. UTICAJ NA TEHNOLOGIJU

- Mnoge organizacije su već pripremile i aktivirale contingency strategije, odnosno planove nastavka poslovanja, koji upućuju zaposlene na rad od kuće i povezivanje na daljinu sa mrežama svojih organizacija.
- Istovremeno pametni telefoni i razne aplikacije omogućavaju da zaposleni direktno komuniciraju u realnom vremenu sa kupcima, dobavljačima i kolegama.

**Rad od kuće dobija sasvim drugačije značenje. Očekuje se postavljanje kancelarija u kući koje ne podrazumevanju samo kompjuter, već i svu neophodnu opremu, napredne video /audio tehnologije. Nove procedure i politike kao i osiguranja će takođe morati u tom slučaju da budu revidirana.**



## ODGOVOR NA RIZIK

Generalno je važno da su mreže sigurne i da je prenos podataka osiguran kroz razne aplikacije.

- Usvojite multifaktornu autentifikaciju za pristup mrežama organizacije
- Uspostavite komunikacione i informacione tehnologije tako da mogu da podrže daljinski pristup kupcima i kolegama
- Unapredite svest korisnika o sajber napadima, posebno u vanrednim situacijama, kakva je COVID-19 pandemija
- Pratite neovlašćenu upotrebu računara i njihov pristup na mrežama organizacije
- Ažurirajte politike i procedure o pravljenju sigurnosnih kopija podataka, posebno u vanrednim situacijama
- Utvrdite i ažurirajte politike i procedure koje se odnose na korišćenje društvenih mreža i instant mesindžer aplikacija u poslovne svrhe
- Minimizirajte ili zabranite transfer poverljivih podataka ili bilo kojih podataka koji se odnose na poslovanje, preko društvenih mreža.



## 6. UTICAJ NA FINANSIJE

- Ukoliko se vaša finansijska funkcija oslanja na ključnog pojedinca ili tim koji vodi „back office“, onda biste trebali da planirate, ukoliko dođe do toga, postupke u slučaju da ti pojedinci budu nedostupni zbog obolevanja od COVID-a ili karantina.
- Organizacijama je na raspolaganju niz mogućnosti kako mogu da ublaže rizik da finansijska funkcija postane operativna, što može i da uključi određene oblike outsourcinga.

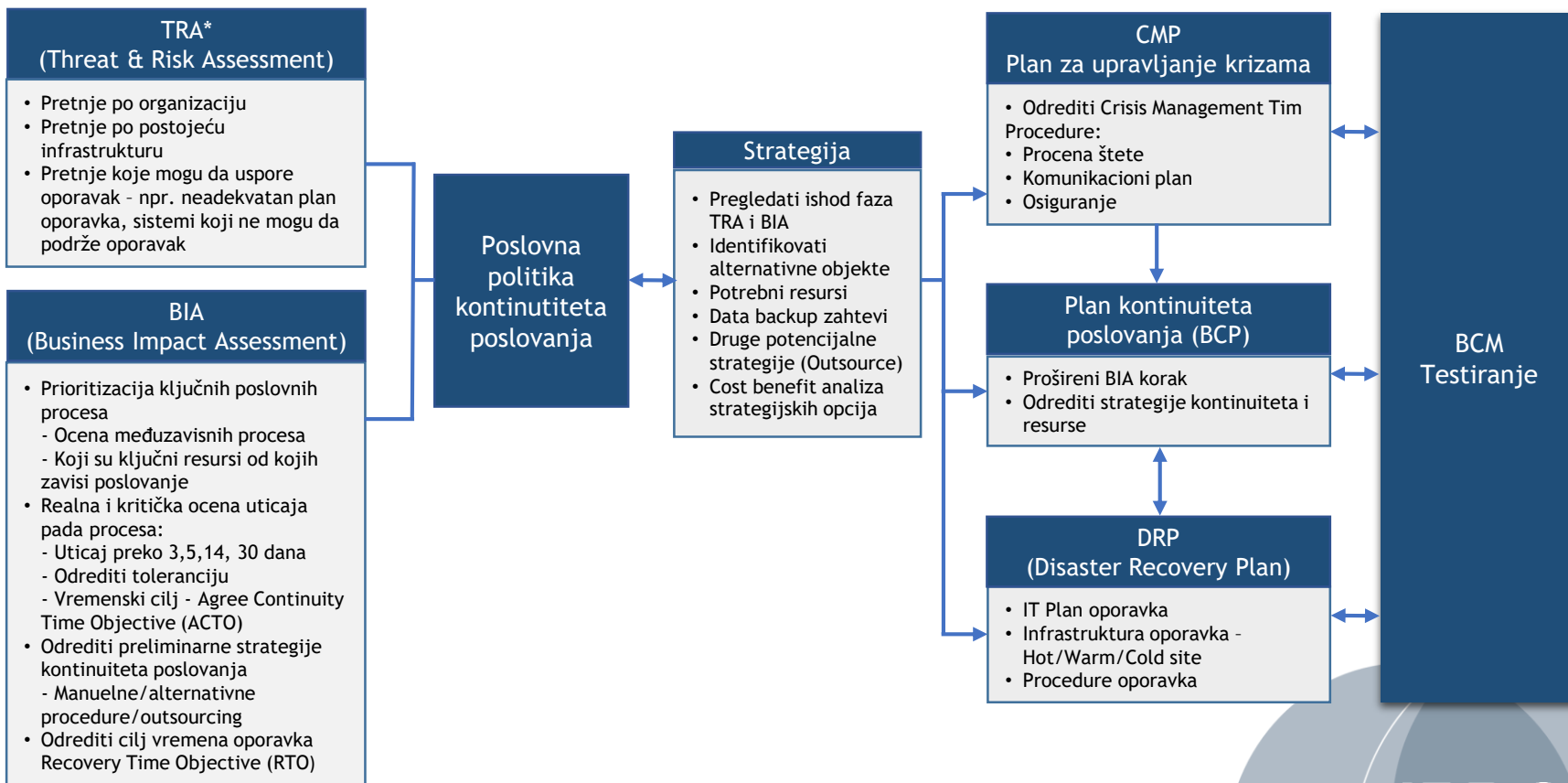


## ODGOVOR NA RIZIK

Obzirom na važnost funkcije, naša preporuka je da se uradi analiza rizika ovog segmenta poslovanja kako bi identifikovali “bolne tačke” (pain points), a koje utiču na performanse finansijske funkcije:

- Organizacije treba da optimizuju korišćenje cloud based tehnologije i na taj način da omoguće finansijskim timovima da rade neprimetno i, ako treba, sa različitih lokacija.
- Ako je ključni rizik da neko od zaposlenih iz finansija ne može da radi zbog bolesti ili potrebe za samoizloacijom, onda organizacije treba da razmisle o „outsourcingu“ „back office-“, u celosti ili parcijalno.
- Proceniti potencijalno obelodanjivanje naknadnih događaja u napomenama uz finansijske izveštaje, kao i načina na koji organizacija planira da reaguje na događaje koji se odvijaju, što može biti od velikog značaja kada su u pitanju odluke o investiranju.
- Ispitati sve akcije koje je organizacija preduzela kao odgovor na COVID-19, kakav je uticaj na finansijsko izveštavanje, osigurati da su u glavnoj knjizi zaista evidentirani iznosi koji reflektuju uticaj pandemije na poslovanje.

# PREGLED UPRAVLJANJA KONTINUITETOM POSLOVANJA („BCM“)



# TABELA UTICAJA RIZIKA

TABELA UTICAJA (primeri)

OCENA RIZIKA	OPIS	FINANSIJE	REGULATOR	SIGURNOST	REPUTACIJA	USLUGE	OKRUŽENJE
<b>KATASTROFALNO</b>	Totalni poslovni neuspeh , veliki finansijski gubitak, smrt	Direktan gubitak ili oportunitetni trošak u iznosu od xxx miliona do xx milijardi	Značajne novčane kazne od strane regulatornih tela	Višestruki smrtni slučajevi zaposlenih ili stanovništva	Nepovratna šteta brenda. Velike javne istrage koje su pokrenute	Neuspeh u postizanju svih operativnih ciljeva/KPI. Značajan prekid poslovanja ili obustava poslovanja zbog nepoštovanja zakona	Katastrofalna i nepovratna šteta za okolinu. Potencijalno velike tužbe
<b>VISOKO</b>	Gubitak poslovne funkcionalnosti /sposbnosti, veliki broj obolelih, veliki finansijski gubici	Direktan gubitak ili oportunitetni trošak u iznosu od xxx miliona do xx milijardi	Velike novčane kazne od strane regulatornih tela	Pojedinačna smrt zaposlenog	Značajna šteta ugleda organizacije	Neuspeh u postizanju nekih operativnih ciljeva /KPI, smanjenje sredstava	Velika opasnost za okolinu, dugoročni oporavak. Velika zabrinutost zajednice koja zahteva značajne mere ispravljanja
<b>UMERENO</b>	Umereno ometanje svakodnevnih aktivnosti, veliki finansijski gubici	Direktan gubitak ili oportunitetni trošak u iznosu od xxx miliona	Novčane kazne od strane regulatornih tela zbog nepoštovanja zakona	Ozbiljan zdravstveni uticaj na više zaposlenih ili na stanovništvo	Umerena šteta ugledu	Određena smanjenja u poslovanju, novčane kazne od strane regulatora	Merljiv proizvod, srednjoročni oporavak. Potrebe za ispravljanjem su mnogo manje.
<b>NISKO</b>	Manji poremećaji u svakodnevnom aktivnostima, srednji finansijski gubitak	Direktan gubitak ili oportunitetni trošak u iznosu od xxx miliona	Upit / istraga / revizija od strane regulatornog tela	Ozbiljan zdravstveni uticaj na jednog zaposlenog	Minimalna šteta ugledu	Minimalna operativna degradacija	Srednjoročni nematerijalni efekat na proizvode i zajednicu.

# UPRAVLJANJE KONTINUITETOM POSLOVANJA - OPIS RIZIKA

Broj. OR-2	Opis rizika	Uticaj	Verovatnoća	Ocena
	Postoji mogućnost da organizacija neće moći da se oporavi od katastrofalnog događaja u predviđenim vremenskim okvirima.	7 Visoko	4 Verovatno	28 Visoko
Kategorija rizika	UPRAVLJANJE KONTINUITETOM POSLOVANJA (BCM)	5 Umereno	2 Mala verovatnoća	10 Umereno
Risk Owner	Generalni direktor/Upravni odbor	7 Visoko	4 Verovatno	28 Visoko
Potencijalni Uticaj	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Finansijski:</li> <li>• Naneta šteta reputaciji:</li> <li>• Regulatorni rizik</li> <li>• Zaposleni: povećan nivo stresa</li> <li>• Operativni</li> <li>• Efikasnost: mogu se javiti neke efikasnosti u poslovanju zbog gubitka dokumentacije</li> <li>• Ostalo:prekid rada IT sisitema</li> </ul>			
	<b>Razlog / Razlozi</b>	<b>Strategije / Kontrole</b>		<b>Period</b>
	1. Neadekvatna ili nepostojeća Procena uticaja na poslovanje (BIA).	1. Akcija: Napraviti procenu uticaja na poslovanje (BIA) i identifikovati ključne procese i njihovu važnost, prema tome treba napraviti plan oporavka. Continuity time objective and Recovery Time objective. Jasno definisati uloge i odgovornosti u okviru BCP.		Maj-20
	2. Neadekvatan ili nepostojeći Plan upravljanja krizama (CMP).	2. Akcija: CMP uloge su definisane, podeljene i testirane, a plan je koncizan i strukturiran na način koji omogućava fleksibilnost u upravljanju različitim kriznim situacijama.		Jun-20
	3. Neadekvatan ili nepostojeći plan kontinuiteta poslovanja (BCPs).	3. Akcija: BCP je kreiran i pruža koncizan i strukturiran vodič za alternativnu obradu. Međuzavisnosti procesa su jasno identifikovane, definisane i planirane.		Jul-20
	4. Neadekvatan ili nepostojeći IT Disaster Recovery Plan.	4a. Akcija: IT (DRP) stvoreni su i identifikovani kritični procesi i njihov prioritet za oporavak, potrebni resursi i međuzavisnost procesa su takođe jasno identifikovani. 4b. Treća strana omogućava IT plan oporavka. 4c. Urađen je back up servera na Cloud.		Sep-20



# KAKO VAM MOŽEMO POMOĆI?

Upravljenjem  
kontinuitetom  
poslovanja  
(BCM Xpress  
Model)

Razvijanje plana upravljanja kontinuitetom poslovanja ne mora da bude vremenski zahtevan projekat, naš model dizajna i implemetiranja plan upravljanja kontinuitetom poslovanja je efikasan i jednostavan. Zasniva se na modelima i radionicama i fokusiran je na ono što je bitno a to je: definisanje uloga i odgovornosti za krizne planove, planove kontinuiteta i planove oporavka od katastrofa; definisanje prioriteta i ključnih tačaka kako bi osigurali da planovi funkcionišu efikasno; definisanje strategije oporavka i kontinuiteta.

Mi vam možemo pomoći da dizajnirate i sprovedete plan našim jednostavim **BCM Xpress Modelom**.

**BCM Xpress Model** je podeljen na pet faza:

**Faza 1** - Planiranje

**Faza 2** - Procena uticaja na poslovanje (Business Impact Assesment)

**Faza 3** - Razvoj plana upravljanja kriznim situacijama (Crisis Management Plan)

**Faza 4** - Razvoj plana upravljanja kontinuitetom poslovanja (Business Continuity Plan)

**Faza 5** - Razvoj plana oporavka od katastrofa (Disaster/Resource Recovery Plan)

Bitno je da napomenemo da je najvažnija faza u okviru implementacije plana upravljanja kontinuitetom poslovanja (BCM), svakako **procena uticaja na poslovanje (BIA)**. Tek nakon završetka te faze možemo odrediti koliko će vremena i resursa biti neophodno za dalje faze.

Za detaljnije informacije vezane za svaku od navedenih faza nam se možete obratiti putema e-mail-a:

[vanja.kurtovic@bdo.co.rs](mailto:vanja.kurtovic@bdo.co.rs) ili [Risk@bdo.co.rs](mailto:Risk@bdo.co.rs)

# OSTALE USLUGE NAŠEG SEKTORA UPRAVLJANJA RIZICIMA

## Upravljanje rizikom

Izrada modela sistema upravljanja rizikom u organizaciji; procena rizika - registri rizika i matrice rizika; ocena sistema internih kontrola i izrada adekvatnih politika i procedura koje se tiču ključnih poslovnih procesa u organizaciji; procena internih kontrola; primena prilagođenih upitnika zasnovanih na COSO modelu za identifikaciju, testiranje i dokumentovanje kontrola na nivou organizacionih jedinica; pomoć pri unapređenju sistema procena rizika; dokumentovanje procesa kontrola okruženja, koje podrazumeva: dijagrame, opise procesa (flow chart) kontrolisanja.

## Korporativno upravljanje

Izrada administrativnih i operativnih politika, procedura i ostalih internih akata vezanih za sistem korporativnog upravljanja; ocena adekvatnosti segregacije dužnosti, odgovornosti i ovlašćenja unutar organizacije; Izrada opštih akata (poslovnici o radu revizorskog odbora, organa upravljanja i rukovođenja, Kodeks korporativnog ponašanja, Strategija finansijskog upravljanja i kontrole i sl.); poboljšanje procesa i procedura u cilju postizanja najbolje poslovne prakse i postizanja sveukupne kontrole nad poslovanjem jedne organizacije;

## Interna Revizija

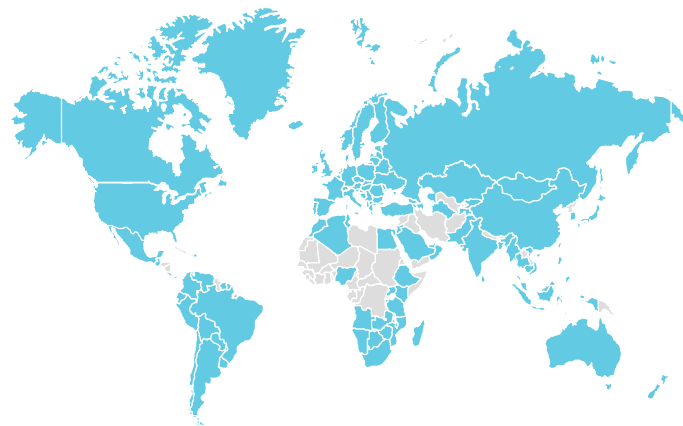
Procena adekvatnosti funkcije interne revizije i pomoć pri uspostavljanju sistema interne revizije; izrada i implementacija procedura i ostalih akata koje se odnose na uspostavljanje adekvatnog sistema interne revizije (Povelja interne revizije, Etički kodeks, Strateški plan interne revizije i dr.); izrada i implementacija procedura koje se odnose na planiranje i vršenje postupaka revizije kao i procedura za izveštavanje o nalazima, outsourcing i co-sourcing funkcije interne revizije u organizaciji;

## Implementacija GDPR-A

Procena trenutnog stanja usklađenosti sa GDPR-om i Zakonom o zaštiti podataka o ličnosti ("Sl. glasnik RS", br. 87/2018), izrada plana implementacije odredbi regulative i podrška u svakom koraku realizacije istog, vršenje procene rizika (DPIA), forimranje Registra podataka o ličnosti; izrada obaveznih akata (Politika privatnosti, Strategija upravljanja podacima), revizija ugovora sa trećim stranama, uspostavljanje mehanizma za ostvarivanje prava vlasnika podataka o ličnosti, outsourcing i co-sourcing uloge Lica za zaštitu podataka o ličnosti (DPO);

# BDO INTERNATIONAL

- Jedna od vodećih svetskih revizorskih i konsultantskih mreža
- Prepoznatljiva BDO reputacija bliske saradnje sa klijentom, zasnovana je na našoj posvećenosti svim klijentima (šta je važno njima, važno je i nama)
- Dobri kontakti širom mreže koji olakšavaju cross-border transakcije
- Efikasne i efektne usluge za sve naše klijente, zahvaljujući ustaljenoj metodologiji i IT platformi
- Postupci akreditacije i osiguranja kvaliteta koji se primenjuju radi održanja besprekornog nivoa kvaliteta usluga



## GLOBALNA STATISTIKA BDO U 2019.

8,5 milijardi EUR  
9,6 milijardi USD  
+12,8% u EUR / +6,9% u USD



**88.120** ZAPOSLENIH  
povećanje od 10% sa 80.087

### Regionalna struktura prihoda



**10,1%**  
RAŠT



(pri nepromenjenom deviznom kursu)

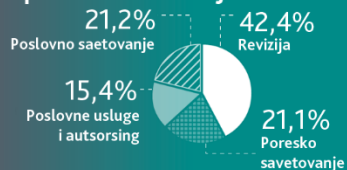


**167**  
država i  
teritorija



**1.617**  
kancelarija

### Struktura prihoda po servisnim linijama



**BDO**

# BDO SRBIJA

- Najveća revizorsko-konzultantska firma u Srbiji\*
- Aktivna na srpskom profesionalnom tržištu usluga počevši od 1992.
- Članica firma BDO International od 2004.
- 100% vlasništvo nad BDO u Crnoj Gori i BDO u Republici Srpskoj (Bosna i Hercegovina), i manjinsko vlasništvo nad BDO u Makedoniji, sa 160+ zaposlenih u četiri regionalne kancelarije

\*osnovana 100% domaćim kapitalom



- **28 godina** poslovanja u Srbiji
- **2,500+ klijenata** u raznim industrijskim sektorima i različitih veličina
- **5 servisnih linija:** I Revizija i srodne usluge; II Poslovno savetovanje; III Poresko savetovanje; IV Poslovne usluge & outsourcing; V IT revizija i IT savetovanje
- **US\$6 milijardi** vrednost završenih M&A, privatizacionih transakcija i drugih savetodavnih poslova
- **120+ zaposlenih** uključujući 7 partnera u Srbiji



GODINA NA TRŽIŠTU  
PROFESIONALNIH  
USLUGA U SRBIJI



KLIJENATA



SERVISNIH LINIJA