

*tpa*

2024/2025

# Biznis u Srbiji iz ugla finansijskih direktora

TPA Srbija  
Istraživanje



## CILJ ISTRAŽIVANJA



Istraživanje ima za cilj sticanje informacija o tržišnim trendovima u privredi, ali i o planovima reorganizacije pravnih lica iz ugla rukovodilaca sektora finansija. Poseban aspekt je posvećen izazovima u sektoru finansija globalnih i domaćih kompanija. Dobijene informacije i rezultati istraživanja mogu biti od pomoći finansijskim direktorima, ali i rukovodiocima drugih sektora, za kvalitetnije planiranje i donošenje odluka. U istraživanju je učestvovalo pedeset finansijskih direktora.

## OBLASTI ISTRAŽIVANJA

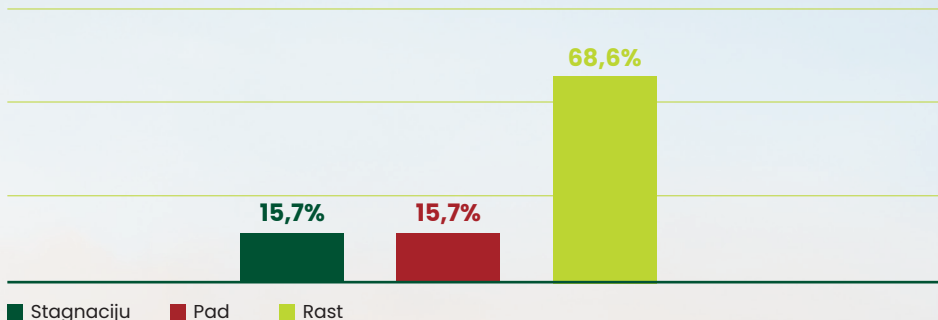
Globalni i lokalni tržišni uslovi u Republici Srbiji postavljaju brojna pitanja:

- Koji su najvažniji trendovi u privrednim kretanjima?
- Koji su strateški prioriteti u poslovanju pravnih lica?
- Koje poslovne rizike rukovodioci vide kao najveće?
- Kada se planira početak primene veštačke inteligencije u nekom segmentu poslovanja kompanije?
- Kako kompanije planiraju da investiraju višak likvidnosti kompanije?

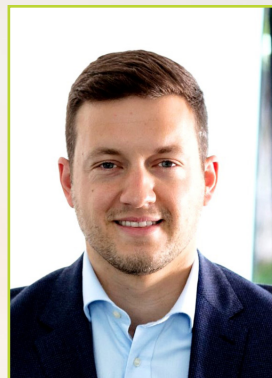
Rezultati istraživanja pružiće svojevrsni putokaz za unapređenje procesa planiranja, a sve u cilju optimalnog upravljanja resursima kompanije i donošenja ispravnih odluka.



## Prema Vašim finansijskim izveštajima, da li je Vaš biznis zabeležio rast ili pad prihoda tokom H1 2024. godine u odnosu na H1 2023. godine?



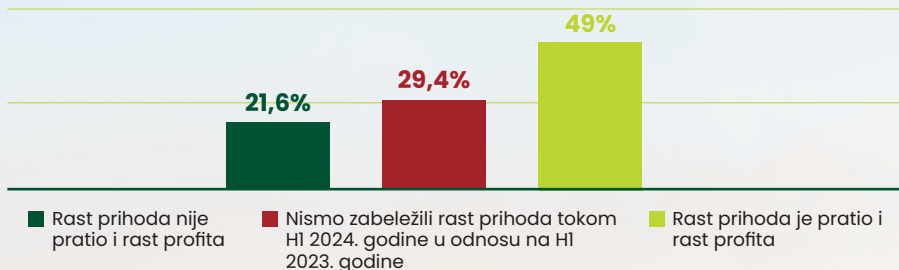
Prikazani rezultati ne čude, pre svega iz razloga što je svetska ekonomija 2024. pokazala znake otpornosti na posledice višedimenzionalne krize koja traje od 2020. (pandemija, inflacija, ukrajinska kriza, Bliski istok). U kontekstu perioda kontinuiranih kriza koje traju i onih koje tek slede, prethodno navedeno me izuzetno raduje jer je otpornost globalne ekonomije sada mnogo veća, sa pozitivnim projekcijama i za 2025. Povoljnije ekonomske uslove potvrđuju vodeće centralne banke stimulativnom politikom kamatnih stopa. Sa druge strane, srpska privreda se u najvećoj meri oslanja na EU, najpre Nemačku koja je glavni faktor kočenja u razvoju Evrope. Problemi sa kojima se suočava nemačka industrija mogu izazvati sveukupni pad ekonomske aktivnosti drugu godinu zaredom. Verujem da su srpska preduzeća koja su doživela pad prometa bar u nekoj meri vezana za Nemačku i potencijalno automobilsku industriju.



### Pavle Knežević

Chief Financial Officer,  
Siemens d.o.o. Beograd

## Ukoliko je Vaš biznis pratio rast prihoda tokom H1 2024. godine u odnosu na H1 2023. godine, da li je taj rast prihoda pratio rast ili pad profitabilnosti?



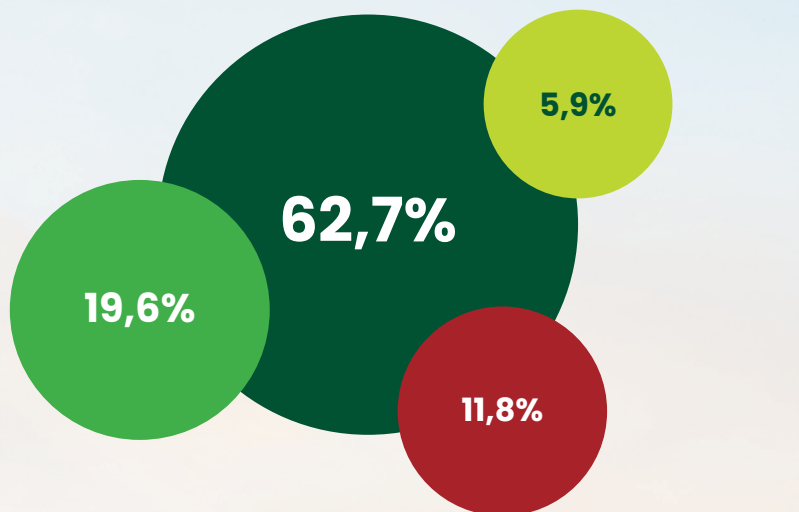
Podatak da je 49% ispitanika odgovorilo da su njihove kompanije ostvarile rast prihoda, a ujedno i rast profitabilnosti, govori da je dobar deo privrede uspeo adekvatno da odgovori na post-Covid izazove gde su zarade, cene energenata i sirovina rasle više nego u periodu pre Covida, bilo kroz povećanje efikasnosti ili kroz povećanje cena svojih roba i usluga. Ostale kompanije moraju da iznađu način da budu efikasnije, pre svega kroz povećavanje produktivnosti rada, jer je prostor za povećanje cena roba i usluga na tržištu manji, s obzirom na trend smanjenja inflacije.



### Bojan Žepinić

Rukovodeći partner,  
TPA Srbija

## Kakva je Vaša predikcija u vezi sa promenom ukupnog broja zaposlenih u okviru Vaše kompanije u januaru 2025. godine u odnosu na januar 2024. godine?



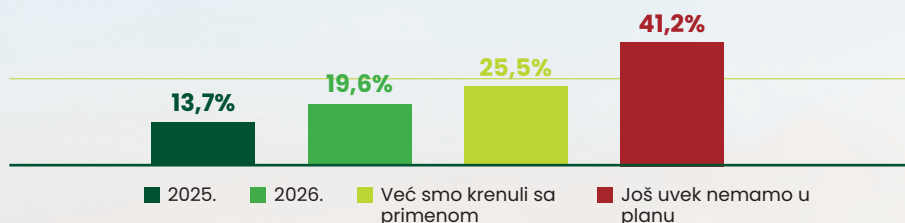
Najveći broj ispitanika je odgovorio da ne planira značajnu promenu broja zaposlenih, što mi govori da su te kompanije okrenute ka povećanju produktivnosti rada, verovatno u velikom meri i kao posledica uvođenja odgovarajućih instrumenata digitalizacije i veštačke inteligencije, čime će rast plata biti manji u odnosu na rast prihoda. Da bi se to postiglo neophodne su investicije u tehnologiju koje će omogućiti dalje povećanje efikasnosti.

- Neće biti značajnih promena
- Povećaće se za 5-10%
- Smanjiće se za 5-10%
- Povećaće se za više od 10%
- Smanjiće se za više od 10%

### Bojan Žepinić

Rukovodeći partner,  
TPA Srbija

## Kada procenjujete da će Vaša kompanija početi sa primenom veštačke inteligencije u nekom segmentu poslovanja?



Rezultati ukazuju da se veštačka inteligencija (AI) sve više primenjuje u poslovanju kao i da sve više ispitanika planira uvođenje AI. Ovaj porast ne iznenađuje imajući u vidu s jedne strane brzinu razvoja AI, a s druge strane sve širu upotrebu postojećih alata kao što su svima poznati ChatGPT, Claude, Copilot, Gemini.

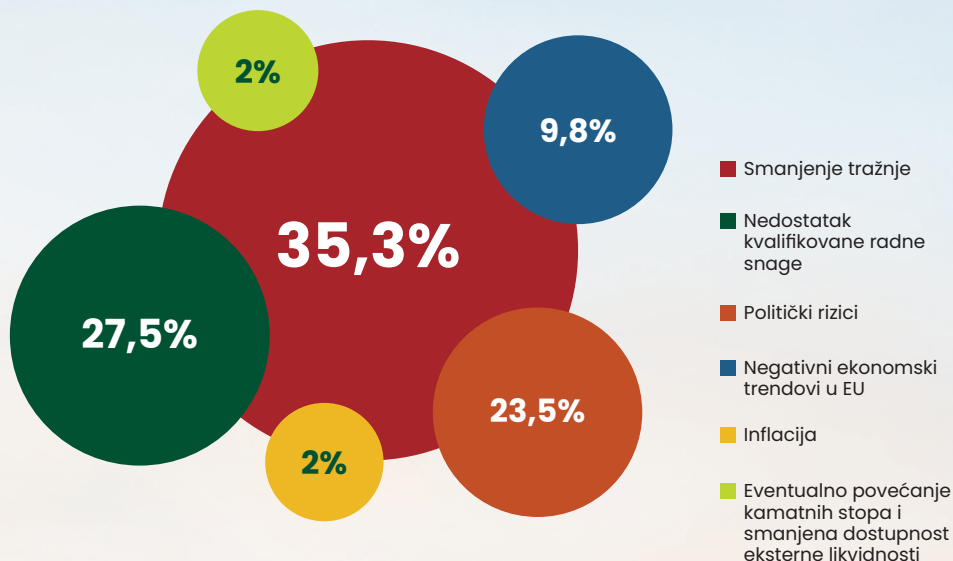
U svetu u kojem živimo, dostupnost informacija je od najvećeg značaja što je stvorilo potrebu za sve bržim procesiranjem informacija gde AI dobija značajnu ulogu. U poslovanju, od analize podataka i personalizacije usluga i proizvoda do optimizacije procesa i smanjenja troškova proizvodnje, AI može pomoći da se poveća efikasnost. Ovakvi rezultati pokazuju da je prepoznat sve veći potencijal AI kao asistenta ljudima u poslovanju.



### Ana Perović

Tax Director,  
TPA Srbija

## Za koje od navedenih faktora smatrate da će predstavljati najveće rizike za Vaše poslovanje u 2025?

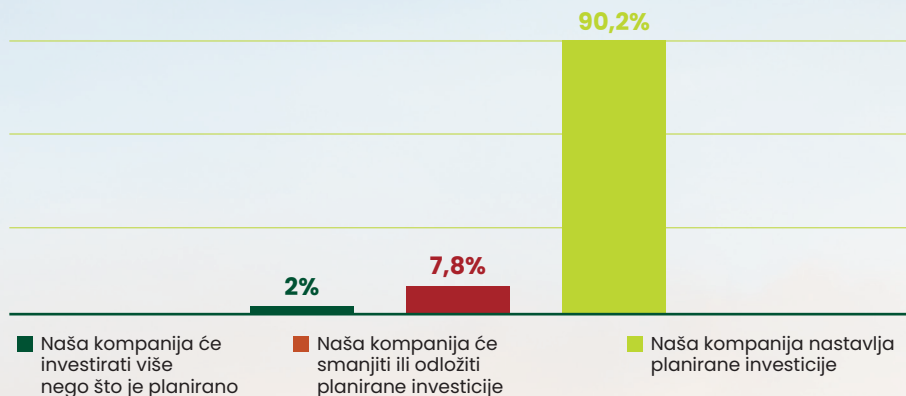


### Tomas Haneder

Rukovodeći Partner,  
TPA Group

*Poslovni ambijent je turbulentan sa dosta političkih i ekonomskih nesigurnosti. Da biste ostali uspešni kao konsultantska kompanija u ovakvim dinamičnim periodima, jedna stvar je veoma važna: brza prilagodljivost! Zbog toga smo u koraku sa najnovijim trendovima i inovacijama kako bismo svoje usluge prilagodili potrebama naših klijenata.*

## Kako će smanjenje referentne stope u Srbiji i od strane ECB-a u 2024. uticati na planirane investicije Vaše kompanije u 2025. godini?



*Iako se međusobna povezanost ne može zanemariti, činjenica je da se investiciona klima ogleda u sublimaciji više različitih faktora, koji oscilacije referentne kamatne stope mogu učiniti irelevantnim. Naime, ne treba posebno posmatrati uticaj visine referentne kamatne stope na potencijalne investicije, budući da je stepen korelacije značajno uslovljen i drugim varijablama.*

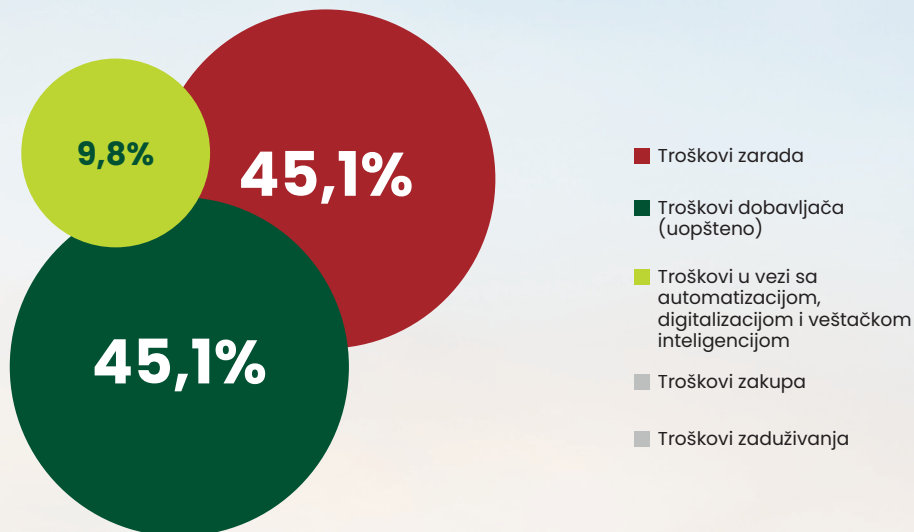


### Bojan Lukić

Menadžer u  
poreskom odeljenju,  
TPA Srbija



## Za koje od navedenih troškova očekujete najveće povećanje u Vašem budžetu u 2025. u odnosu na 2024?

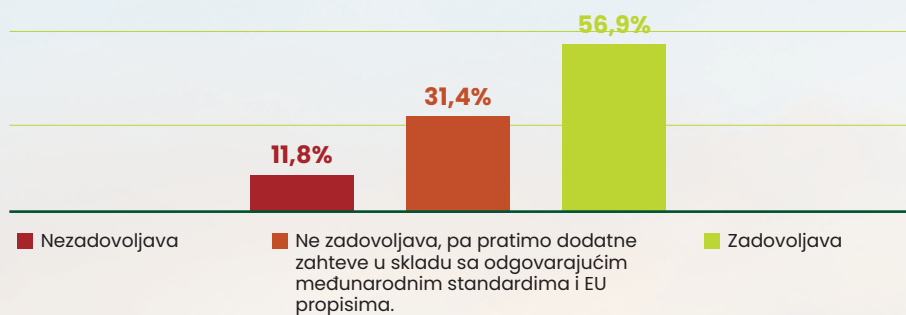


**Branislav Lončar**

CFO,  
Max Bet

*Tehnološka transformacija, data driven business, demografske promene i odgovorno poslovanje su najznačajnija četiri trenda u globalnoj ekonomiji shodno sa tim investicije u tehnologiju, kapitalne investicije u softverska rešenja i infrastrukturu, troškovi zarada, investicije u standarde vezane za odgovorno poslovanje su kategorije koje će imati značajan rast u narednom periodu. Faza strateškog razvoja značajno utiče na rast kategorija troškova, u slučaju Maxbet-a akcenat je na softverskom razvoju, infrastrukturi i talentima u narednom periodu od 3 godine.*

## U Srbiji postoji vrlo limitiran pravni okvir za ESG u domenu nefinansijskog izveštavanja. Da li postojeći pravni okvir zadovoljava Vaše trenutne potrebe za nefinansijskim izveštavanjem?



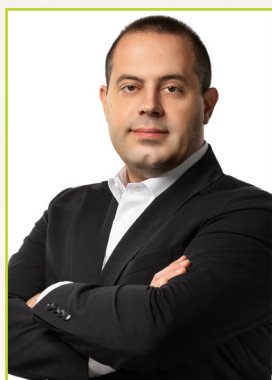
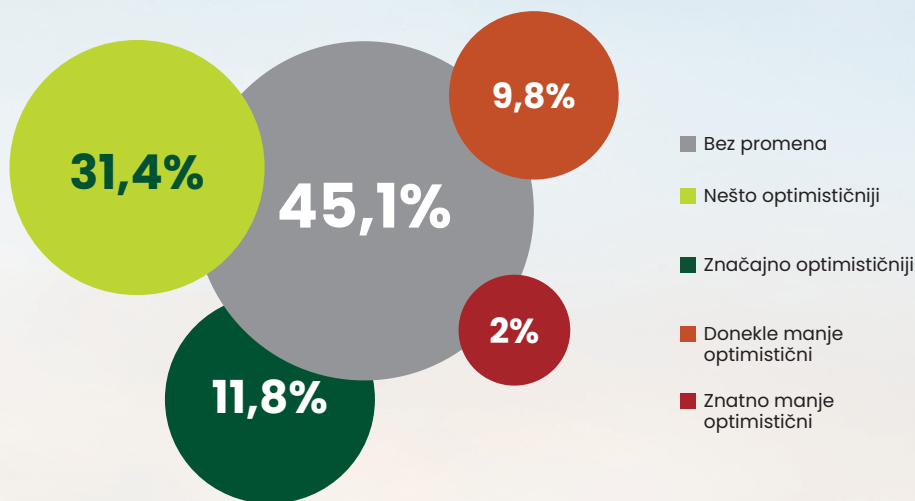
Rezultat anekete je u velikoj meri u skladu sa srpskim pravnim okvirom i postepeno se usklađuje sa zahtevima CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) kako bi omogućio kompanijama da ispune nove standarde izveštavanja o održivosti. CSRD je regulativa Evropske unije koja se primenjuje na kompanije koje posluju u EU ili su povezane sa njenim tržištem. Gledajući rezultat jako je važno da je tema uveliko uzela maha.



**Pavle Knežević**

Chief Financial Officer,  
Siemens d.o.o. Beograd

## U odnosu na period od pre 6 meseci, kakvi su finansijski izgledi za Vašu kompaniju?

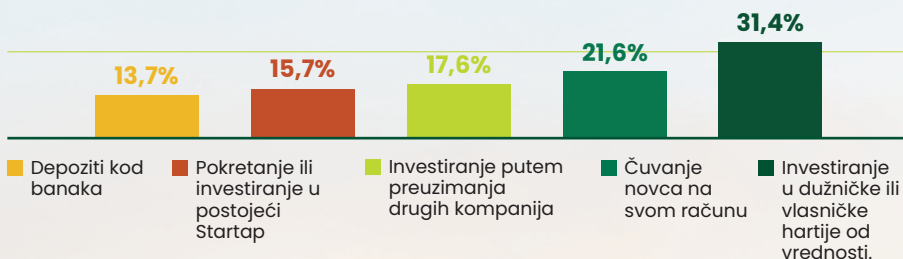


### Ognjen Jovanović

Direktor Odeljenja  
za računovodstvo i  
obračun zarada,  
TPA Srbija

Istraživanje ukazuje na umereni optimizam među finansijskim direktorima u Srbiji. Rezultati su u skladu s očekivanim rastom BDP-a, koji će biti podržan infrastrukturnim investicijama i prilivom SDI-a moguće iz nekih novih zemalja i industrija a kao rezultat povećanja kreditnog rejtinga Srbije (BBB-) kao i povećanom domaćom potrošnjom usled rasta zaposlenosti i zarada. Ipak, treba imati u vidu da faktori, poput geopolitičke neizvesnosti, kretanja cena energenata, globalno privrednog usporavanja kao i usporeni rast u evrozoni predstavljaju rizike koji mogu ograničiti ostvarenje optimističnih projekcija i uticati na opreznija očekivanja pojedinih ispitanika.

## Na koji način biste upravljali viškom kompanijske likvidnosti?



Rezultati sprovedene ankete ukazuju na to da, iako na prvi pogled privreda višak svojih likvidnih sredstava želi da plasira kao oročenu štednju kod poslovnih banaka, premda kamate na depozite poslednjih godina nisu atraktivne i vrlo su niskog prinosa, zapravo 52,9% ispitanika bi svoj višak likvidnih sredstava usmerilo ka različitim vidovima investiranja.

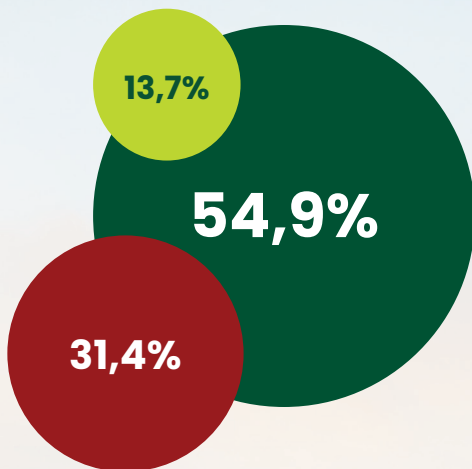
Razlika u iznad navedenom je u tome što kompanije "u dinar" znaju koliko će im sredstava biti isplaćeno na kraju perioda oročenja, dok investicije sa sobom nose veći rizik i neizvesnost, ali i mogućnost veće zarade.



**Nataša Marinković**

Direktor u Odeljenju računovodstva,  
TPA Srbija

## Istraživanja ukazuju na to da najveći broj prevara u kompaniji čine interno zaposleni. Da li ste u cilju prevencije razmišljali o uvođenju kontrole putem forenzičkog računovodstva?



- Već imamo adekvatno implementirane interne kontrole.
- Ne, nije nam to u planu.
- Jesmo, planiramo u budućnosti jasno definisanje i usvajanje procedura koje imaju za cilj prevenciju nedozvoljenih radnji u ovom delu.

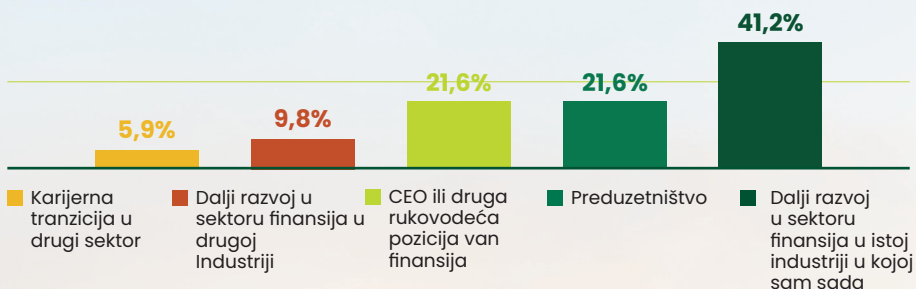


### Jelena Hadžić

Direktor Odeljenja revizije,  
TPA Srbija

*Na osnovu rezultata ankete, možemo da primetimo da većina odgovora pokazuje da su interne kontrole već postavljene, ali postoji potencijal za poboljšanje kroz implementaciju forenzičkog računovodstva, što bi dodatno učvrstilo sistem zaštite i sprečavanja prevara unutar kompanije. U većini kompanija postoji adekvatno implementirana kontrola u kompaniji, što je pozitivan signal da su interne kontrole već uspostavljene kao prevencija prevara. Kod dela kompanija forenzičko računovodstvo još nije deo plana za budućnost, što može biti znak da organizacija trenutno smatra postojeće interne kontrole dovoljnom merom zaštite. Kod manjeg dela kompanija planovi za uvođenje kontrole putem forenzičkog računovodstva u budućnosti se već razmatraju. Ovo ukazuje na svest o važnosti prevencije nedozvoljenih radnji, te potrebu za implementacijom jasnih procedura koje će dodatno osigurati zaštitu od prevara.*

## Kako vidite svoj dalji karijerni razvoj?



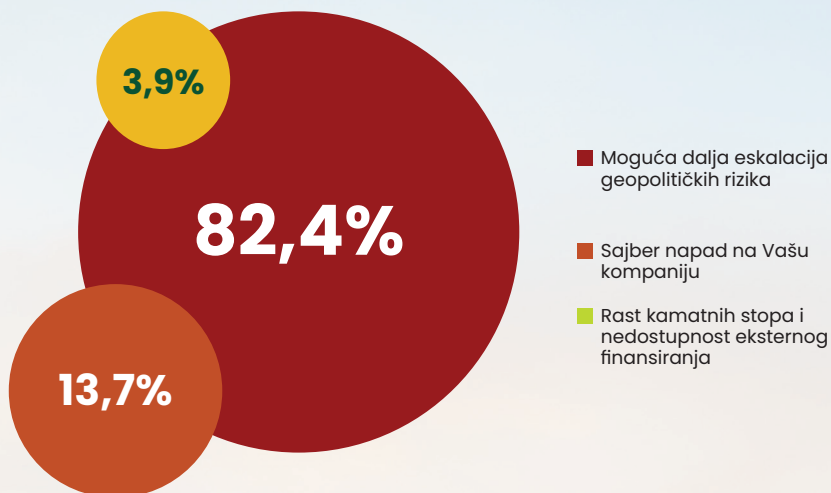
Iz rezultata ankete dobili smo četiri ključna uvida: da postoji dominacija finansijskog sektora, da je preduzetništvo atraktivna opcija, da postoji zainteresovanost za promenu industrije unutar odeljenja finansija i da je tranzicija u drugi sektor relativno redak izbor. Zaključno, anketa pokazuje da većina ispitanika traži ravnotežu između stabilnosti, ličnog razvoja i profesionalnog napretka. Finansije ostaju osnovna i atraktivna karijerna opcija, ali mnogi teže i šire svoje horizonte ka preduzetništvu, rukovodećim pozicijama u različitim industrijama i specijalizovanim ulogama. Iako su najveći procenti koncentrisani unutar finansijskog sektora, jasno je da se sve više ljudi oslanja na svoje ambicije za vođenjem organizacija ili poslovanjem izvan tradicionalnih okvira.



### Jelena Vesić

HR Generalist,  
TPA Srbija

## Koji „šta ako momenat“ u 2025. godini Vas najviše brine?

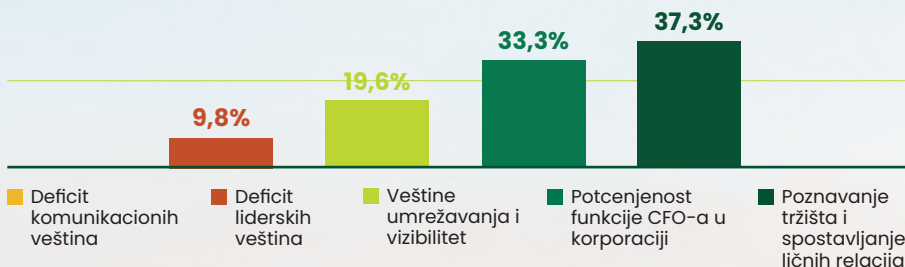


### Ana Perović

Tax Director,  
TPA Srbija

*Situaciju između Rusije i Ukrajine koja se zaoštrava kao i eskalaciju sukoba u drugim delovima sveta ispitanici su prepoznali kao najveću pretnju u 2025. godini. Poremećaji u lancu snabdevanja, poskupljenje logistike i rast inflacije u svetu su direktna posledica trenutnog rata. Rezultati su očekivani jer porast tenzije i stalna previranja u međunarodnim odnosima mogu doneti otvaranje novih žarišta a time i sukoba, što direktno utiče na destabilizaciju ekonomije a tako i poslovanje kompanija.*

## Šta smatrate da su najveći izazovi za CFO-a da postane CEO?



Na osnovu rezultata ankete, možemo da izvučemo zaključak da su najveći izazovi za CFO-a u preuzimanju pozicije CEO-a, uglavnom se odnose na poznavanje tržišta, izgradnju odnosa i prepoznavanje strateške vrednosti svoje funkcije. Najveći izazov za CFO-a na putu ka CEO poziciji predstavlja poznavanje tržišta i uspostavljanje ličnih relacija. Ovo je ključni faktor, jer CEO mora biti sposoban da se poveže sa ključnim igračima na tržištu i razume dinamiku industrije u kojoj kompanija posluje. Takođe, potcenenost funkcije CFO-a je veliki izazov u korporacijama. CFO često ima ključnu ulogu u upravljanju finansijama, ali se možda ne prepoznaje u istoj. Umrežavanje i vizibilitet se postavljaju kao potencijalni problemi, što znači da CFO-ima može biti teško da izgrade snažnu mrežu kontakata i prisutnost na strateškom nivou organizacije. Postoji deficit liderskih veština, što je važan faktor jer pozicija CEO-a zahteva visok nivo liderstva i sposobnost upravljanja velikim timovima i kompleksnim situacijama.



### Jelena Hadžić

Direktor odeljenja revizije,  
TPA Srbija







### TPA Srbija

T: +381 11 65 58 800 | E: office@tpa-group.rs

A: Makedonska 30, 11000 Beograd

Bojan Žepinić je rukovodeći partner TPA Srbija od 2010. godine i odgovoran je za celokupno poslovanje kompanije. Od 2020. godine je predsedavajući član Upravnog odbora TPA grupe.

Bojan je gostujući predavač, ali i stručni autor iz oblasti poreza i M&A.

TPA Srbija je članica TPA grupe i jedna je od vodećih kompanija u oblasti računovodstva, poreskog konsaltinga, revizije i IT rešenja u oblasti finansija u Srbiji.

TPA Grupa ima preko 1.850 zaposlenih koji rade u 30 kancelarija u Albaniji, Austriji, Bugarskoj, Mađarskoj, Poljskoj, Češkoj, Rumuniji, Srbiji, Slovačkoj, Sloveniji, Hrvatskoj i Crnoj Gori.

U septembru 2020. godine, TPA Srbija je postala punopravni član Baker Tilly International. Zahvaljujući saradnji TPA Srbija sa mrežom Baker Tilly International, 12 zemalja nezavisne TPA Grupe je povezano na globalnom nivou i u mogućnosti je da pruži kvalitetne usluge u svim većim poslovnim centrima i regionima sveta.





▲ 9.12%

▼ 4.62%

▲ 3.4%

▲ 8.12%

▼ 4.62%

▲ 3.45%

## Stay compliant across borders: Compare tax systems in 12 CEE countries.

