

COVID-19

Odgovor na izazove: Smernice za privrednike

18. mart 2020. godine



COVID - 19 ekonomska kriza

Svetska zdravstvena organizacija (WHO) je proglasila COVID-19 zdravstvenu krizu međunarodnih razmera. COVID-19 je događaj bez presedana, sa značajnim ali još uvek nemerljivim i neizvesnim uticajem na društvo, države i kompanije.

COVID-19 je već izazvao značajnu ekonomsku krizu. Od potpunih do delimičnih ili privremenih gašenja fabrika, do prekida u lancima snabdevanja, otpuštanja radne snage, krize likvidnosti i finansijskih stresova, kompanije se već sada suočavaju sa značajnim ekonomskim posledicama i šokovima zbog COVID-19.

Mogući ekonomski scenariji (generalne prognoze):

I „Godina korone“

Lečenje nije odmah delotvorno, kriza se nastavlja kroz 2020.
Kraća kriza „V“ oblika, bez ekonomskog rasta ili blagi pad
Ograničene, ali blagovremene i efektne intervencije vlada

II „Korona će se zadržati“

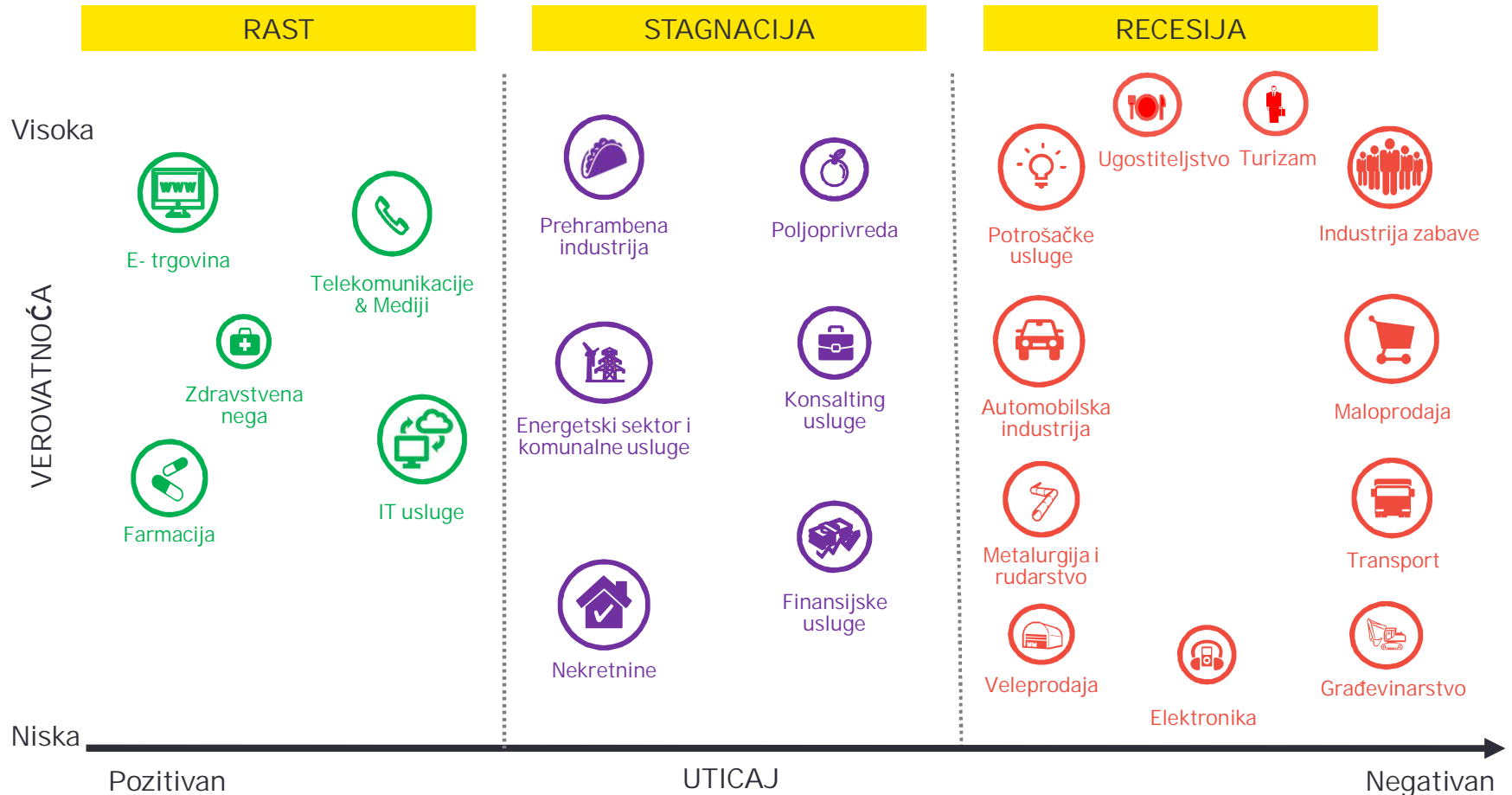
Lečenje dostupno samo u dugom roku, uz humanitarnu krizu
Globalna recesija i dugotrajni oporavak
Značajne javne intervencije

Nalazimo se u kritičnoj tački globalnog odgovora na COVID-19 - potrebno je da se svi uključimo u ovaj ogroman napor da sačuvamo svet

Dr. Tedros Adhanom Ghebreyesus, WHO Director-General

Očekujemo da COVID-19 kriza ima različit uticaj na pojedine industrije i sektore

Kompanije se suočavaju sa novim rizicima - kako finansijskim, tako i poslovnim. Prilikom analiziranja i upravljanja rizicima potrebno je razmatrati nekoliko različitih scenarija i ishoda. Dodatno, potrebno je analizirati sopstvenu situaciju u širem kontekstu – mestu u ekonomskom lancu, imajući u vidu mogući različit uticaj krize na pojedine industrije i sektore (bar u kratkom / srednjem roku).



Smernice za odgovor na COVID-19 krizu

Kritični prvi korak je aktiviranje plana kontinuiteta poslovanja (BCP) i prilagođavanje istog novonastalim okolnostima. U slučaju da takav plan nije pravljen i testiran, svakako je prioritet uspostavljanje funkcije kriznog upravljanja koja će pokrivati sva područja uticaja COVID-19 krize u vašoj kompaniji. Naredni korak je definisanje i upravljanje prioritetnim oblastima poslovanja. U konkretnoj situaciji, naša je procena da će kritične oblasti poslovanja za većinu kompanija biti: zaposleni, likvidnost, lanac snabdevanja, kupci i brend, kao i pravni rizici.

1

Uspostavljanje kriznog upravljanja

Krizni tim

Upravljački centar

Komunikacioni
protokoli

Izloženost prema
trećim stranama

Informisanje i
delovanje

2

Prioritetne oblasti

Zaposleni

Likvidnost

Lanac
snabdevanja

Kupci i brend

Pravni rizici

Uspostavljanje kriznog upravljanja

U novonastalim okolnostima, kompanije će na svakodnevnom nivou biti ocenjivane od strane internog i eksternog okruženja prema tome kako uspevaju da upravljaju kriznom situacijom. Pravovremen i adekvatan odgovor će povećati poverenje okruženja, dok će neadekvatni odgovori predstavljati potencijalni reputacioni rizik. Samim tim, uspostavljanje tima za krizni menadžment je prvi neophodan uslov za sve ostale aktivnosti odgovara na krizu.

1

Uspostavljanje tima od poverenja

Okupite tim za krizni menadžment, koji mora biti sastavljen od ključnih donosilaca odluka iz sledećih segmenata poslovanja: član višeg menadžmenta/izvršnog odbora, prodaja, finansije, IT i operacije, ljudski resursi, PR/Komunikacije, pravni poslovi. Neophodno je ovom timu omogućiti visok nivo samostalnosti u radu, da bi mogli donositi odluke na brz i efikasan način, van redovnih protokola rada.

2

Uspostavljanje upravljačkog centra i IT infrastrukture

Uspostaviti fizički upravljački centar, sa neophodnim resursima (kao što su konferencijska prostorija, telefonska i internet konekcija, prethodno testirana komunikacijska platforma - Skype, MS Teams, Zoom, itd.)

Uspostaviti virtualni upravljački centar. Ovo praktično znači da kompanije definiše primarnu, kao i alternativnu komunikacionu platformu za komunikaciju unutar organizacije tokom krize.

Analizirati IT infrastrukturne potrebe za rad od kuće i instalirati sigurnu VPN konekciju za udaljeni pristup kompanijskim računarima i privatnim računarima po potrebi.

Uspostaviti jasnu politiku za rad od kuće. Zaštiti poverljivu komunikaciju!

3

Definisanje komunikacionih protokola

Ključna je transparentna, pravovremena i jasna komunikacija sa svim interesnim grupama, jer su zaposleni, kupci ili dobavljači verovatno zabrinuti i direktno ili indirektno pogođeni samom krizom.

Neophodno je definisati komunikacione planove sa sledećim grupama: zaposleni, dobavljači, kupci i šira javnost, javne institucije.

Preporuka je da se uspostavi centralna informaciona platforma (interni portal/Web site) sa ažurnim informacijama o trenutnom stanju, relevantnim politikama i procedurama itd.

4

Analiza izloženosti kompanije prema trećim stranama

Proceniti zavisnost kompanije od trećih strana, odnosno poslovnih partnera ili javnih institucija, od kojih u značajnijoj meri zavisi sveukupno poslovanje kompanije i čija bi eventualna ranjivost prema postojećim COVID-19 rizicima, mogla da ima značajan uticaj i na poslovanje vaše kompanije.

Razmislite da uključite i nekog od predstavnika trećih strana u vaš tim za krizni menadžment (npr. konsultanti, komunikacione agencije, eksperte za krizni menadžment, itd.).

5

Informisanje i delovanje

Obezbediti da sve funkcije i lokacije u vašoj kompanijskoj mreži budu upoznate sa pristupom ublažavanja efekata krize i načinom rada tima za krizni menadžment. U okviru svake organizacione jedinice treba definisati jednu osobu koja bi bila odgovorna za informisanje svojih zaposlenih o odlukama tima za krizni menadžment, kao i o načinu njihovog sprovođenja.



Organizacije koje favorizuju transparentnost i otvorenu komunikaciju u krizi imaju značajnu prednost kada događaji od njih zahtevaju brzo reagovanje kako bi se adekvatno prilagodili novonastaloj situaciji.

Upravljanje i zaštita zaposlenih

Očekivani izazovi i pitanja:

- ▶ Zaposleni nisu upoznati sa zabranama putovanja / letova koje su aktualne globalno i nemaju pristup najnovijim informacijama
- ▶ Kompanije nema jasnu politiku za zaposlene koji se ne mogu vratiti u državu
- ▶ Kompanije nemaju praćenje zdravstvenog stanja zaposlenih i koji zaposleni spadaju u rizičnu grupu u skladu sa propisima nadležnih organa
- ▶ Kompanije i zaposleni nemaju jasnu sliku ko su kritični / ključni zaposleni ili funkcije tokom krize
- ▶ Za kritične / ključne zaposlene ili funkcije nisu propisane mere koje bi im omogućile nesmetan rad
- ▶ Zaposlenima nisu omogućeni adekvatni uslovi za rad od kuće niti je testiran uticaj istog na tehnologiju i zaštitu podataka.
- ▶ Nedostatak kanala komunikacije za povratne informacije od zaposlenih šta im predstavlja problem kako bi adekvatno obavljali posao od kuće. Nisu iskomunicirali preporuke za rad od kuće poput zaštite podataka.
- ▶ HR politike nisu u skladu sa najnovijim smernicama nadležnih organa
- ▶ Nema komunikacije o savetima kako da zaposleni iskoriste „višak“ vremena
- ▶ Ne postoji prilagođavanje radnih smena i radnog vremena kako bi se izbeglo kretanje zaposlenih u vreme najvećih gužvi
- ▶ Nije definisana politika prevoza zaposlenih koji nisu u mogućnosti da posao obavljaju od kuće

U vreme zdravstvene i ekonomske krize briga o ljudima predstavlja jednu od ključnih tema za osiguranje kontinuiteta poslovanja. Neophodno je da kompanija prilagodi ili donese nove politike i procedure rada koje će obuhvatati nekoliko segmenata:

Upravljanje rizikom širenja zaraze na radnom mestu

- ▶ Pratite mere zaštite propisane od nadležnih organa; Napravite plan praćenja zdravstvenog stanja zaposlenih; Tražite od ugovornih strana da vam dostave kako oni upravljaju rizikom od širenja zaraze na radnom mestu (vaši dobavljači, kupci i kompanije sa kojima vaši zaposleni dolaze u kontakt); Propišite pravila zaštite za zaposlene koji dolaze u kontakt sa trećim licima.

Komunikacija sa zaposlenima

- ▶ Nominujte jednog ili nekoliko predstavnika kriznog menadžmenta koji će biti prvi kontakt za pitanja zaposlenih tokom krize; napravite transparentan, jasan i dvosmeran plan komunikacije unutar vaše kompanije; definišite najvažnije teme za zaposlene u kompaniji i definišite učestalost komunikacije, obratite pažnju na edukaciju zaposlenih o merama za prevenciju širenja zaraze; redovno interno izveštavajte zaposlene o situaciji i merama koje rukovodstvo firme preduzima, izmenjenim procedurama rada i o primeni novih metoda rada. Obezbedite i komunicirajte način prijavljivanja pojave rizika od širenja zaraze (ukoliko dođe do pojave zaraženih u okviru kompanije ili zaposleni dođe u kontakt sa zaraženom osobom).

Kontinuirano poslovanje uz primenu novih metoda rada

- ▶ Identifikujte zaposlene koji mogu da rade od kuće, ključne zaposlene za koje je neophodno da dolaze na posao i zaposlene koji neće biti uposleni tokom krize; za svaku grupu definišite nove metode rada i primenite mere zaštite na radnim mestima; fleksibilni rad od kuće - osigurati da rad od kuće funkcioniše bez značajnijih smetnji (IT podrška je dostupna, hardware je dostupan, zaposleni imaju adekvatan protok interneta i uslove rada); zaposleni koji ne mogu da rade od kuće – preduzmite mere dezinfekcije radnog prostora i opreme koju zaposleni koriste, omogućite zaposlenima da vrše dezinfekciju ruku i prate uputstva za zaštitu od infekcije koje propisuje država, prilagodite radno vreme kako bi zaposleni dolazili u kontakt sa što manjim brojem ljudi.

Upravljanje neuposlenim resursima

- ▶ Napraviti spisak mogućih aktivnosti koje zaposleni mogu i treba da obavljaju umesto uobičajenih zadataka kao što su npr. online obuke vezane za posao kao i lični razvoj zaposlenih, unapređenje trenutnih procesa rada i sl; razmotriti uvođenje prinudnih odmora za zaposlene tokom krize, uz poštovanje propisa o radu.

Razgovor o idejama / predlozima za poboljšanje uspostavljenih kriznih mera

- ▶ Redovno razgovarajte koji segmenti preduzetih mera dobro funkcionišu, a koji ne? Proveravajte da li su uzeti u obzir svi rizici ili su se rizici promenili tokom vremena? Budite u redovnom kontaktu sa vašim zaposlenima koji rade od kuće (nominujte tim lidere koji će to raditi za vas).

Likvidnost u vreme ekonomske krize

Očekivani izazovi i pitanja:

Klijenti - kupci

- ▶ Odloženi prihodi / otežana realizacija
- ▶ Propušteni prihodi od prodaje zbog karantina krajnjih kupaca
- ▶ Otkazivanje porudžbina klijenata
- ▶ Potencijalna nemogućnost naplate potraživanja

Dobavljači

- ▶ Promena uslova plaćanja/kreditiranja: pooštravanje uslova, smanjenje kreditnih limita, zahtevanje avansnog plaćanja
- ▶ Diskontinuitet u isporuci sirovina i robe ključnih dobavljača (prepreke u transportu, zatvaranje graničnih prelaza, dodatne kontrole)

Plaćanja obaveza prema državi

- ▶ Kako plaćati obaveze ka državi – PDV, porez na dobit, ostale poreze, doprinose i zdravstveno osiguranje?

Finansiranje

- ▶ Da li postoji mogućnost da kod banaka dobiju grejs period za plaćanje postojećih kreditnih i lizing obaveza?
- ▶ Da li banke mogu smanjiti kreditne linije, zahtevati ranije otplate i prestati sa izdavanjem novih garancija?

Planirane investicije

- ▶ Da li ulagati i otvarati nove pogone, gradilišta u narednom periodu?

Obrtni kapital

- ▶ Adekvatnost nivoa zaliha
- ▶ Kontrola isplate gotovine

Ključni izazov za vreme ekonomske krize odnosi se na upravljanje finansijama u kratkom roku (likvidnost) imajući u vidu očekivano smanjenje prodaje, poteškoće u naplati, kašnjenja ili prekidi u plaćanjima i sl. Moguće mere:

Klijenti - kupci

- ▶ Pregled ugovornih obaveza sa ključnim klijentima i pripremanje strategije odbrane u slučaju nemogućnosti ispunjenja obaveza klijenata; Razmatranje revidiranja modela za podsticaj prodaje (npr. bonusi za cene, količine, stimulansi za ranije porudžbine itd.).

Dobavljači

- ▶ Procena otpornosti lanca snabdevanja i rizika dobavljača (pogledati stranu 9); praćenje najvažnijih dobavljača i pregovaranje novih uslova plaćanja (imajući u vidu koja kompanija je više, a koja manje pogođena krizom).

Plaćanje obaveza prema državi

- ▶ Pratiti planirane mere Vlade za ublažavanje posledica krize u vezi sa potencijalnim: smanjenjem obaveznih avansnih plaćanja poreza; produženjem roka za prijavu poreza (odlaganje poreskih plaćanja); tretmanom dospelih poreskih obaveza (odlaganje ili plaćanje na rate); eventualnim poreskim olakšicama vezanim za režim plaćanja socijalnog i zdravstvenog osiguranja.

Finansiranje

- ▶ Započeti redovnu komunikaciju sa bankama što je pre moguće; pratiti mere Vlade, centralne banke, banaka i drugih kreditora u vezi sa eventualnim merama, olakšicama i podsticajima u vezi sa finansiranjem za vreme kriznog perioda; razmotriti korišćenje/umanjenje neiskorišćenog iznosa revolving kredita i okvira radi očuvanja gotovine; neophodno kontinuirano praviti scenario analize i stres testove.

Planirane investicije

- ▶ Utvrđivanje prioriteta u vezi sa planiranim investicijama; sagledavanje rizika / benefita u vezi sa realizacijom prioritarnih investicija u kriznom periodu; razmotriti mogućnost odlaganja / prekida manje prioritarnih kapitalnih ulaganja i procena eventualnih gubitaka.

Struktura troškova

- ▶ Pregled varijabilnih troškova – identifikovati i razmotriti koji troškovi bi mogli biti odloženi.

Obrtni kapital

- ▶ Razumna naplata potraživanja (npr. u ratama) i urednost fakturisanja; Razmotriti adekvatnost nivoa zaliha u skladu sa očekivanim obimom prodaje – scenario analiza; Utvrđivanje prioriteta plaćanja i uvođenje obaveznog odobrenja na isplate svih iznosa gotovine. Ponašajte se partnerski – oportuno ponašanje izaziva nove vrste problema.

Očuvanje lanca snabdevanja i ublažavanje rizika

Očekivani izazovi i pitanja:

- ▶ Zatvaranje granica
- ▶ Odluka grada / države o posebnom režimu snabdevanja
- ▶ Vozači špeditera u karantinu
- ▶ Čekanje na graničnim prelazima
- ▶ Mogućnost izvršenja transporta svežih namirnica
- ▶ Dodatne kontrole / provere robe na granici
- ▶ Zabrana kretanja u određenom periodu dana

Vlada Republike Srbije je trenutno angažovana na izradi smernica u vezi sa uvozom i izvozom robe, transportom i konkretnim režimima snabdevanja. S tim u vezi, kompanije bi trebalo da, kao prvi korak, izvrše detaljnu procenu otpornosti lanca snabdevanja i definišu strateški okvir delovanja radi pronalaženja načina za pravovremeno snabdevanje u dinamičnom okruženju. Sledeći koraci mogu biti korisni prilikom ovog procesa:

- 1** Procena rizika lanca snabdevanja
Analiza celokupnog procesa (mapiranje tokova materijala i robe), identifikovanje ključnih kupaca i dobavljača po lokaciji, identifikovanje ključnih resursa potrebnih za poslovanje, ali i identifikovanje ključnih rizika povezanih sa uticajem COVID-19.
- 2** Definisane kriznih scenarija
Identifikovanje scenarija i stres testiranje opcija za operacije kako bi se upravljalo poremećajima i iskoristili alternativni izvori snabdevanja unutar ili izvan mreže.
- 3** Identifikovanje nedostataka u lancu snabdevanja
Razumevanje ozbiljnosti svakog nedostatka kako bi se utvrdilo koje politike i protokole iz domena upravljanja rizicima bi bilo najbolje primeniti na trenutne nedostatke u okviru mreže (i na strani ponude i na strani tražnje).
- 4** Definisati potencijalne odgovore
Definisati „okidače“ za potencijalne reakcije kako bi se sprečio (ili umanjio) uticaj krize ili kako bi se omogućio agiln odgovor u cilju ublažavanja posledica uzimajući u obzir ljude, procese i tehnološke faktore.
- 5** Simulacija efektivnosti odgovora
Izvršenje simulacije scenarija kroz promene volumena i modeliranjem uticaja na troškove kako bi se razumela održivost predloženih reakcija / odgovora.
- 6** Realizacija
Usklađivanje sa rukovodstvom i početak izvršenja predloženih aktivnosti.

Ključna aktivnost jeste identifikacija i obezbeđivanje alternativnih izvora snabdevanja (interno kretanje ili na eksterna tržišta) kako bi se omogućilo kontinuirano i otporno poslovanje.

Zaštita kupaca i brenda

Očekivani izazovi i pitanja:

- Gubitak klijenata (kupaca) usled pada tražnje (eksternih faktora)
- Prekidi u realizaciji
- Pogoršanje kvaliteta robe / usluga
- Gubitak klijenata (kupaca) usled nemogućnosti isporuke / poštovanja rokova / nedostatka robe - zaliha
- Pozicioniranje i brend u novonastalim okolnostima
- Oportunističko ponašanje na tržištu

Kao i u slučaju očuvanja lanca snabdevanja i ublažavanja rizika, nakon detaljne samoprocene, kompanijama je na raspolaganju niz koraka koje mogu poduzeti kako bi se zaštitili kupci i brend kompanije.

Neki od tih koraka su:

- ▶ Sprovesti procenu rizika kupaca (npr. da li se radi o kupcu koji je zavisen od gotovinski intenzivnih poslova, udeo i značaj kupaca u ukupnom portfoliju isl.);
- ▶ Obezbediti adekvatno kreditiranje (gde je potrebno za kupce kroz odgođeno plaćanje ili npr. saradnju sa bankama);
- ▶ Napraviti plan alokacije nedostatka određenih proizvoda u skladu sa prioritetima kupaca (npr. ograničiti prevelike narudžbe određenog tipa proizvoda);
- ▶ Potražiti alternative za postojeće proizvode kako bi se sprečio odliv kupaca;
- ▶ Pratiti situaciju sa konkurencijom i na tržištu;
- ▶ Transparentno i pravovremeno komunicirajte trenutnu situaciju koristeći sve dostupne kanale komunikacije uključujući društvene mreže.

Očekivano, u posebnim okolnostima potrebe i ponašanje kupaca će se promeniti. Mere samoizolacije, karantine i zatvaranja javnih prostora će dovesti do socijalnog udaljavanja, a uticaj će biti drugačiji za različite privredne grane i aktivnosti. U skladu s tim, potrebno je da kompanije razmisle kako da očuvaju vezu svog brenda, vodeći računa o sledećem:

- ▶ Izbegavajte da izgledate kao oportunisti – ponašajte se partnerski jer svi su u krizi (npr. kratkoročno podizanje cena može imati vrlo negativan srednjoročni i dugoročni efekat);
- ▶ Šaljite pozitivne poruke ohrabrenja kroz svoje aktivnosti;
- ▶ Razmislite o virtuelnom (onlajn) prisustvu brenda i kompanije (npr. mnogi muzeji otvaraju svoja vrata kroz virtuelni svet);
- ▶ Razmislite o aktivnostima koje možete uraditi za opšte dobro (npr. donacije bolnicama, podrška lekara, odgovorna cenovna politika bez špekulacija i sl.);
- ▶ Posavetujte se sa vašim PR timom i komunikacionim agencijama o najboljim aktivnostima – delite informacije o vašoj situaciji sa vašim PR timom i komunikacionim agencijama.

Vrednost brenda može značajno rasti ali i značajno padati i u vanrednim situacijama!

Zaštita od pravnih rizika i izazova

Očekivani izazovi i pitanja:

- ▶ Izmene ugovora, raskidi ugovora i odlaganje ugovornih obaveza usled vanrednog stanja
- ▶ Da li može da se iskoristi pravni institut više sile (force majeure) za prestanak ugovorne obaveze zbog nemogućnosti ispunjenja usled uvedenog vanrednog stanja?
- ▶ Pravne posledice i obaveze poslodavaca prema zaposlenima u slučaju privremene obustave poslovanja ili slanja dela zaposlenih na prinudni odmor
- ▶ Radno-pravni tretman zaposlenih koji su u samoizolaciji (bolovanje, isplata pune zarade ili nešto treće)
- ▶ Izmene ugovornih prava i obaveza usled mera Vlade i državnih organa u vanrednom stanju (uključujući i olakšice)

U vreme vanrednog stanja očekivano je da se jave brojni pravni izazovi i rizici. Predlažemo nekoliko ključnih koraka:

- ▶ Vaš pravni tim (interni i/ili eksterni) mora biti u pripravnosti (deo kriznog upravljačkog tima);
- ▶ Preporuka je da se sprovede sveobuhvatna procena rizika koji proizilaze iz postojećih ugovornih obaveza, sa utvrđivanjem prioriteta, kao i da se identifikuju neophodne preventivne akcije (scenario analiza);
- ▶ Delujte proaktivno ako prepoznate rizik / izazov – nemojte čekati „drugu stranu“ – izađite sa predlozima;
- ▶ Upravlјati sporovima koji proizilaze/ili bi potencijalno proizašli iz ugovornih obaveza sa kupcima ili dobavlјačima, a usled negativnih ekonomskih uticaja na ugovorne strane ili prekida lanca snabdevanja;
- ▶ Pratite aktivno sve mere Vlade i državnih organa, jer neke mogu bitno uticati na vaše ugovorne aranžmane;
- ▶ Ponašajte se partnerski jer kriza će pogoditi većinu strana. Moguć je značajan broj sporova tokom / nakon krize.

Vanredna situacija – viša sila

- ▶ Ne postoji propis, niti relevantna sudska praksa, koji na potpun način određuju pojam više sile, i da li se višom silom ima smatrati epidemija, pandemija i/ili vanredno stanje. Dakle, u svakom konkretnom slučaju će biti potrebno utvrditi da li je nemogućnost ispunjenja obaveza iz ranije zaključenih ugovora prouzrokovana okolnostima izazvanim epidemijom, pandemijom i/ili vanrednim stanjem.

Zaposleni

- ▶ Zakon o radu sadrži odredbe koje omogućavaju poslodavcima da:
 - ▶ u slučaju prekida rada ili smanjenja obima posla do kojeg je došlo bez krivice zaposlenog, zaposlenima isplate naknadu zarade najmanje u visini 60% prosečne zarade u prethodnih 12 meseci, ali ne manje od minimalne zarade, u trajanju do 45 radnih dana u kalendarskoj godini (i duže, uz saglasnost Ministra rada);
 - ▶ u slučaju prekida rada do koga je došlo naredbom nadležnog državnog organa ili nadležnog organa poslodavca zbog neobezbeđivanja bezbednosti i zaštite života i zdravlјa na radu, zaposlenima isplaćuju naknadu zarade u visini određenoj opštim aktom poslodavca ili ugovorom o radu.
- ▶ Radno-pravni tretman zaposlenih koji su u samoizolaciji (bolovanje, isplata pune zarade ili nešto treće) nije izričito regulisan Zakonom o radu, niti postoji relevantna sudska ili upravna praksa u vezi sa njim, izuzev u situaciji kada zaposleni tokom samoizolacije radi od kuće.

Kontakt



Ukoliko imate bilo kakva pitanja molimo Vas da nas kontaktirate putem email-a na:

eycovid19@rs.ey.com

Ukoliko želite da pristupite najrelevantnijim EY uvidima o reagovanju na nestabilnost i izgradnju otpornosti preduzeća, to možete učiniti [OVDE](#).

EY | Revizija i povezane usluge | Poresko savetovanje |
Podrška pri poslovnim transakcijama | Poslovno savetovanje

O nama

EY je globalni lider u revizorskim, poreskim, uslugama vezanim za transakcije i savetodavnim uslugama. Sirom sveta, više od 284,000 naših zaposlenih dele naše zajedničke vrednosti kao i potpunu posvećenost kvalitetu. Naša organizacija razvija vrhunske lidere koji zajednički rade na ispunjenju naših obaveza prema svima koji zavise od nas.

EY se odnosi na globalnu organizaciju jednu ili više članica firmi Ernst & Young Global Limited, od kojih svaka predstavlja odvojeno pravno lice. Ernst & Young Global Limited je firma registrovana u Ujedinjenom Kraljevstvu, koja ne pruža usluge klijentima. Za više informacija o našoj organizaciji, molimo Vas da posetite adresu ey.com/rs

© 2020 Ernst & Young d.o.o. Beograd
Objavljeno u Republici Srbiji. Sva prava zadržana.
ey.com/rs

Ovaj materijal sadrži informacije u sažetoj formi i stoga je isključivo namenjen za informisanje. Namena ovog materijala nije da zameni konkretan poslovni savet, detaljno istraživanje ili izražavanje profesionalnog mišljenja. EYGM kao ni bilo koja druga članica globalne EY organizacije ne prihvata bilo kakvu odgovornost u vezi postupanja po osnovu informacije iz ovog materijala. Za sve informacije koje se odnose na specifične slučajeve, treba se obratiti odgovarajućem EY savetniku.

