

# Kako preživeti rast kompanije?

Od koga i od čega zaista živimo?

Subotica, 25. septembar 2019.

# ARGUMENTI

*Na uzorku od više od 200 finansijskih analiza kompanija iz različitih branši, potvrđeno je da nije potrebno više od 2 godine da kompanija sa najboljim rezultatima u svojoj istoriji postane nelikvidna!*

*Više od 50% kompanija na “našim” tržištima ne stvara novu vrednost – ekonomsku dobit!*

*Veliki broj rukovodilaca ne poznaju razloge zašto je kompanija uspešna ili neuspešna: od čega živi kompanija, a od čega ne živi!*

# ARGUMENTI

*Veliki rast prodaje ne mora da znači i odličan rezultat!*

*Visoko tržišno učešće ne mora da znači i uspešna kompanija!*

*Profit je bitan, ali ne i najbitniji!*

*Profit je PROCENA!*

*Kompanija neće nestati zbog gubitka u jednoj godini!*

*Likvidnost je posledica, rentabilnost je uzrok!*

*“Da sam sve ove informacije imao pre nego što sam doneo odluku, verovatno bi ona bila drugačija!”*

# POKAZATELJI ISPLATIVOSTI



- Sredstvo procene da li je investicioni projekat isplativ ili nije;
- Cilj nije izračunati isplativost na drugu decimalu, uz upotrebu parcijalnih izvoda i integrala, već **PRIBLIŽNO PROCENITI VREDNOST I/ILI ISPLATIVOST.**
- Investiranje, tj. ulaganje predstavlja odustajanje od tekuće potrošnje radi omogućavanja povećane potrošnje u budućnosti.
- Profit  $\neq$  profitabilnost
- Ako investiranje nije isplativo – kakve su posledice?

# GDE SE STVARA NOVA VREDNOST?



**Poslovne  
aktivnosti  
(voće, plodovi)**

**Finansijske  
aktivnosti  
(koren)**



**Investicione  
aktivnosti  
(grane, stablo)**



# ISPLATIVOST ULAGANJA U PROIZVODE I KUPCE

**Kako da uvedemo  
PROFITABILNOST i  
jasne račune u kompaniju?**

# PROCES MERENJA PROFITABILNOST

dijagnoza

misija

struktura

sistem  
merenja i  
izveštavanja

sistem  
nagrađivanja



# SISTEM MERENJA I IZVEŠTAVANJA

1. DIJAGNOZA FINANSIJSKOG STANJA I ZDRAVLJA KOMPANIJE
2. IDENTIFIKOVANJE IZVORA PRIHODA KOMPANIJE
3. PRILAGOĐAVANJE/IZMENA ORGANIZACIONE STRUKTURE
4. DEFINISANJE SISTEMA KOŠTANJA – MESTA TROŠKA
5. OBRAČUN CENE KOŠTANJA PROIZVODA
6. DEFINISANJE INVESTICIJE
7. DEFINISANJE STRUKTURE UPRAVLJAČKIH IZVEŠTAJA
8. IZMENE U INFORMACIONOM SISTEMU ZA POTREBE  
UPRAVLJAČKIH IZVEŠTAJA
9. DEFINISANJE POLITIKE INTERNIH EKONOMSKIH ODNOSA
10. ANALIZA I TUMAČENJE REZULTATA NA MESEČNOM NIVOU

# EFINISANJE STRUKTURE UPRAVLJAČKIH IZVEŠTAJA



**Prihodi od prodaje**

**Bruto marža (Gross margin)**

**Poslovna dobit pre amortizacije (EBITDA)**

**Poslovna dobit (EBIT)**

**Neto dobit (Net profit)**

**Ekonomska dobit (EVA)**

# INVESTICIJE U IMOVINU

Osnovna sredstva:  
Materijalna i  
nematerijalna

Potraživanja  
od  
kupaca

Zalihe:  
Trgovačka roba,  
Materijal,  
Poluproizvodi  
Gotovi proizvodi

Koliko stvarno  
vredi?

Koliko me košta?



# DEFINISANJE POLITIKE INTERNIH EKONOMSKIH ODNOSA

**PRECIZAN I JASAN  
SISTEM KOŠTANJA**

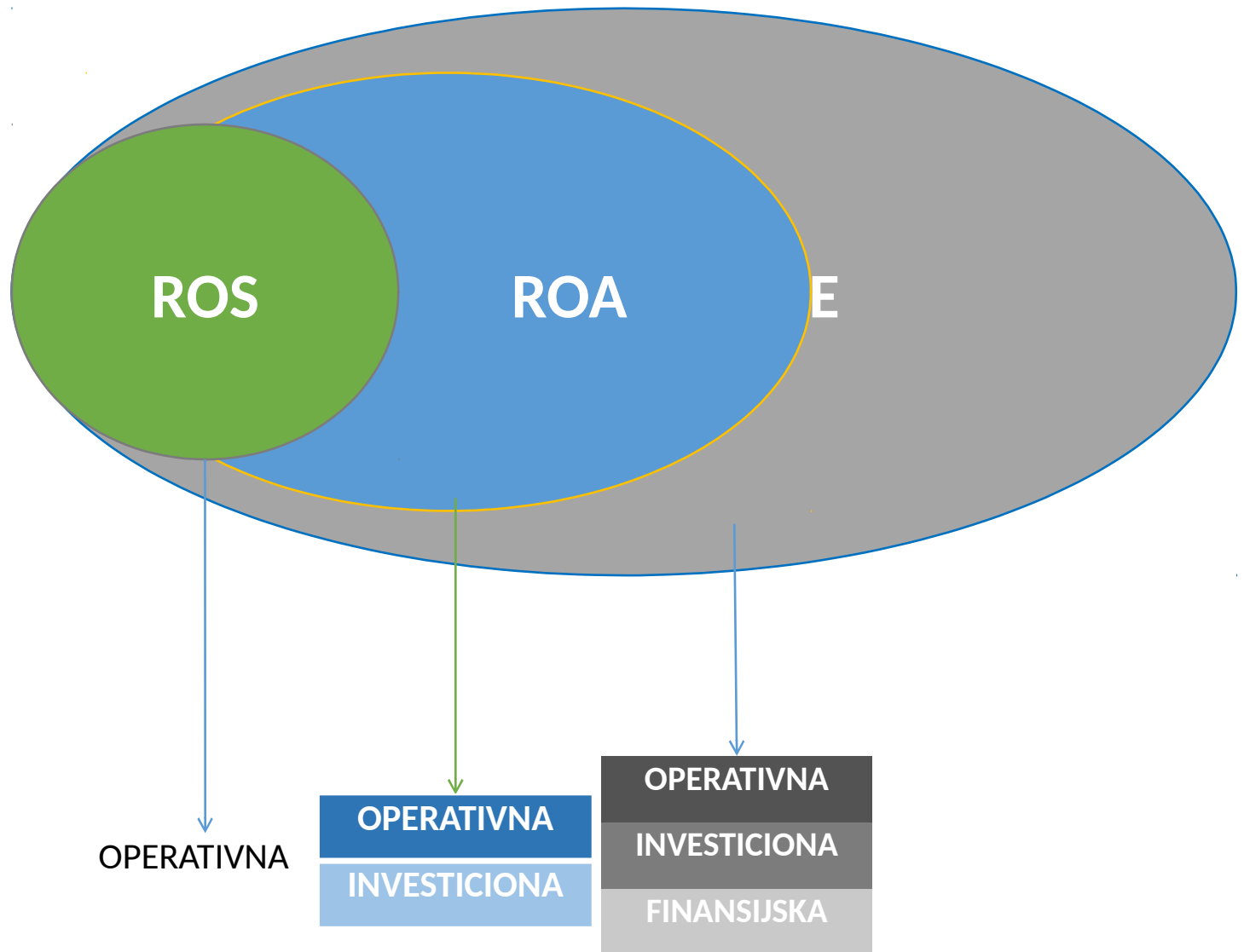
**VREMENSKA  
RAZGRANIČENJA  
PRIHODA I RASHODA**

**PRECIZNA I DEFINISANA  
ALOKACIJA PRIHODA  
I RASHODA**

**UTVRĐENA APSORPCIJA  
RASHODA**

**POLITIKA  
INTERNIH  
EKONOMSKIH  
ODNOSA**

# USAGLAŠENOST AKTIVNOSTI



# Od koga i čega zaista živimo?

Isplativost ulaganja u kupce i  
proizvode

**CASE STUDY**

# MERENJE USPEŠNOSTI NIVO KOMPANIJE

**Bruto marža (Gross margin)**

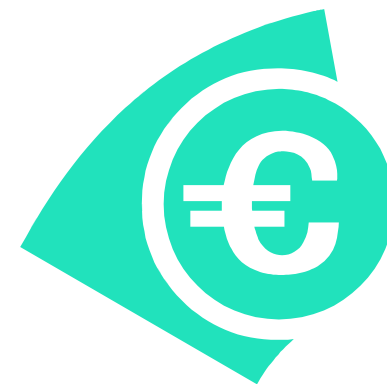
47%

**Neto dobit (Net profit)**

11%

**ROA - Profitabilnost imovine**

9%



# MERENJE USPEŠNOSTI KANAL PRODAJE I KUPCI

KUMULATIV JAN-SEPT 2016												
KA	Ostvarenje 2016	RUC Ostv. 2016	RUC%	pros. bruto potr.		učešće aps.izn.	profit po kupcu	profitna stopa	koef.obrta pot. 1	ROA 1	koef.obrta pot. 2	ROA 2
Kupac 1	625.511,59	323.821,32	51,77%	250.816,92	120.971,42	335.659,31	-11.837,99	-1,89%	2,49	-4,72%	5,17	-9,79%
Kupac 2	1.615.561,77	925.427,21	57,28%	493.925,26	210.994,65	866.935,75	58.491,46	3,62%	3,27	11,84%	7,66	27,72%
Kupac 3	177.387,19	81.674,01	46,04%	646.722,28	348.953,30	95.188,74	-13.514,73	-7,62%	0,27	-2,09%	0,51	-3,87%
Kupac 4	1.323.736,92	517.391,53	39,09%	242.698,01	147.837,85	710.337,96	-192.946,43	-14,58%	5,45	-79,50%	8,95	-130,51%
Kupac 5	2.575.359,03	1.306.879,74	50,75%	771.451,77	379.974,44	1.381.977,99	-75.098,24	-2,92%	3,34	-9,73%	6,78	-19,76%
Kupac 6	172.713,88	82.568,25	47,81%	53.408,69	27.875,93	92.680,97	-10.112,72	-5,86%	3,23	-18,93%	6,20	-36,28%
Kupac 7	799.889,01	440.626,57	55,09%	244.166,89	109.665,21	429.232,97	11.393,60	1,42%	3,28	4,67%	7,29	10,39%
Kupac 8	746.677,46	399.818,03	53,55%	209.148,58	97.157,29	400.678,82	-860,79	-0,12%	3,57	-0,41%	7,69	-0,89%
Kupac 9	147.447,97	85.735,48	58,15%	130.445,41	54.596,28	79.122,89	6.612,59	4,48%	1,13	5,07%	2,70	12,11%
Ostatak 1	151.137,84	77.284,26	51,13%	0,00	0,00	81.102,93	-3.818,67	-2,53%				
Ostatak 2	726.190,08	434.653,41	59,85%	218.552,43	87.740,18	389.684,97	44.968,44	6,19%	3,32	20,58%	8,28	51,25%
<b>Ukupno KA</b>	<b>13.218.429,90</b>	<b>6.859.016,11</b>	<b>51,89%</b>	<b>3.261.336,24</b>	<b>1.569.035,57</b>	<b>7.093.216,48</b>	<b>-234.200,37</b>	<b>-1,77%</b>	<b>4,05</b>	<b>-7,18%</b>	<b>8,42</b>	<b>-14,93%</b>

**Bruto marža (Gross margin)**

**51,89%**

**Neto dobit (Net profit)**

**-1%**

**ROA - Profitabilnost imovine**

**-15%**



# MERENJE USPEŠNOSTI KANAL PRODAJE I KUPCI

VP	KUMULATIV JAN-SEPT 2016											
	Ostvarenje 2016	RUC Ostv. 2016	RUC%	pros. bruto potr.		učesće aps.izn.	profit po kupcu	profitna stopa	koef.obrta pot. 1	ROA 1	koef.obrta pot. 2	ROA 2
Kupac 1	4.784.998,06	1.666.657,02	34,83%	436.229,22	284.286,74	1.188.330,13	478.326,90	10,00%	10,97	109,65%	16,83	168,26%
Kupac 2	972.288,74	418.360,65	43,03%	94.676,25	53.938,54	241.463,00	176.897,64	18,19%	10,27	186,84%	18,03	327,96%
Kupac 3	1.612.930,52	654.247,88	40,56%	68.474,67	40.699,51	400.563,16	253.684,72	15,73%	23,56	370,48%	39,63	623,31%
Kupac 4	4.176.148,64	1.656.762,78	39,67%	0,00	0,00	1.037.125,44	619.637,34	14,84%				
Kupac 5	1.828.358,87	783.589,52	42,86%	39.819,22	22.753,68	454.063,70	329.525,82	18,02%	45,92	827,55%	80,35	1448,23%
Kupac 6	416.656,57	192.295,98	46,15%	130.875,57	70.473,67	103.474,56	88.821,42	21,32%	3,18	67,87%	5,91	126,03%
Kupac 7	8.147.664,50	3.242.277,14	39,79%	591.760,30	356.275,53	2.023.431,37	1.218.845,77	14,96%	13,77	205,97%	22,87	342,11%
Kupac 8	3.188.478,50	1.295.078,33	40,62%	234.149,18	139.043,78	791.842,55	503.235,79	15,78%	13,62	214,92%	22,93	361,93%
Ostatak 1	1.214.449,63	511.818,87	42,14%	0,00	0,00	301.602,44	210.216,43	17,31%				
Ostatak 2	366.185,81	154.789,87	42,27%	0,00	0,00	90.940,40	63.849,47	17,44%				
<b>Ukupno VP</b>	<b>26.708.159,85</b>	<b>10.575.878,05</b>	<b>39,60%</b>	<b>2.729.725,67</b>	<b>1.648.810,85</b>	<b>6.632.836,74</b>	<b>3.943.041,30</b>	<b>14,76%</b>	<b>9,78</b>	<b>144,45%</b>	<b>16,20</b>	<b>239,14%</b>

**Bruto marža (Gross margin)**

**39,60%**

**Neto dobit (Net profit)**

**14,7%**

**ROA - Profitabilnost imovine**

**240%**

# MERENJE USPEŠNOSTI KANAL PRODAJE I KUPCI

KUMULATIV JAN-SEPT 2016

TT	Ostvarenje 2016	RUC Ostv. 2016	RUC%	pros. bruto potr.		učešće aps.izn.	profit po kupcu	profitna stopa	koef.obrta pot. 1	ROA 1	koef.obrta pot. 2	ROA 2
Kupac 1	1.334.768,24	734.028,22	54,99%	0,00	0,00	686.488,86	47.539,36	3,56%				
Kupac 2	98.806,96	52.994,76	53,63%	0,00	0,00	50.817,72	2.177,04	2,20%				
Kupac 3	206.157,58	103.348,72	50,13%	0,00	0,00	106.029,55	-2.680,83	-1,30%				
Kupac 4	814.002,83	431.177,29	52,97%	178.010,39	83.718,29	418.652,36	12.524,93	1,54%	4,57	7,04%	9,72	14,96%
Kupac 5	460.456,31	260.383,60	56,55%	67.917,66	29.510,88	236.818,73	23.564,86	5,12%	6,78	34,70%	15,60	79,85%
Kupac 6	179.502,97	86.712,12	48,31%	0,00	0,00	92.320,74	-5.608,62	-3,12%				
Ostatak 1	3.750.739,70	1.976.556,16	52,70%	0,00	0,00	1.929.054,75	47.501,41	1,27%				
<b>Ukupno TT</b>	<b>6.844.434,59</b>	<b>3.645.200,86</b>	<b>53,26%</b>	<b>653.820,51</b>	<b>305.609,56</b>	<b>3.520.182,71</b>	<b>125.018,16</b>	<b>1,83%</b>	<b>10,47</b>	<b>19,12%</b>	<b>22,40</b>	<b>40,91%</b>

**Bruto marža (Gross margin)**

**53,20%**

**Neto dobit (Net profit)**

**1,8%**

**ROA - Profitabilnost imovine**

**40%**

# MERENJE USPEŠNOSTI GRUPE PROIZVODA I ARTIKLI

PAKOVANA	januar - jun			opex	Prosečne zalihe GP-a jan-jun	Prosečne zalihe materijala jan-jun	Prosečne zalihe ambalaze jan-jun	profit po proizvodu	profitna stopa proizvoda	Obrt imovine	ROA
	Prihod	RUC	RUC%								
Pakovano slatko 105 g 1	1.547.119,35	811.821,90	52,47%	604.995,92	76.119,83	49.742,96	48.344,18	206.825,98	13,37%	8,88	118,72%
Pakovano slatko 105 g 2	1.138.141,71	598.641,77	52,60%	445.066,56	75.983,68	41.952,74	35.733,32	153.575,21	13,49%	7,41	99,94%
Pakovano slatko 105 g 3	1.254.263,71	615.565,80	49,08%	490.475,68	77.720,47	41.228,26	33.528,05	125.090,11	9,97%	8,23	82,04%
Pakovano slatko 105 g 4	1.342.296,00	673.158,86	50,15%	524.900,42	82.026,63	41.309,09	50.900,45	148.258,44	11,05%	7,70	85,09%
Pakovano slatko 105 g 5	692.220,24	352.761,68	50,96%	270.690,44	74.869,05	29.681,25	24.779,41	82.071,24	11,86%	5,35	63,46%
Pakovano slatko 105 g 6	101.139,44	41.843,83	41,37%	39.550,24	8.388,10	3.728,07	16.933,80	2.293,59	2,27%	3,48	7,90%
Pakovano slatko 105 g 7	140.898,81	58.499,62	41,52%	55.098,01	6.806,70	4.530,18	28.625,13	3.401,61	2,41%	3,53	8,51%
Pakovano slatko 105 g 8	126.758,65	54.682,12	43,14%	49.568,55	10.960,34	5.435,20	17.691,57	5.113,57	4,03%	3,72	15,00%
Pakovano slatko 105 g 9	82.746,87	32.223,27	38,94%	32.357,89	6.269,07	2.546,53	31.568,73	-134,62	-0,16%	2,05	-0,33%
Pakovano slatko 105 g 10	83.477,39	36.400,36	43,61%	32.643,56	6.782,02	2.743,94	21.922,30	3.756,80	4,50%	2,65	11,95%
Pakovano slatko 50g izvoz 1	557.540,24	225.084,33	40,37%	218.024,27	35.647,20	36.112,56	117.654,87	7.060,06	1,27%	2,94	3,73%
Pakovano slatko 50g izvoz 2	662.813,39	256.112,52	38,64%	259.190,99	37.733,39	34.597,99	119.347,53	-3.078,47	-0,46%	3,46	-1,61%
Pakovano slatko 50g izvoz 3	89.185,71	30.622,13	34,34%	34.875,78	25.334,13	36.729,32	2.131,96	-4.253,65	-4,77%	1,39	-6,63%
Pakovano slatko 50g izvoz 5	94.401,72	39.149,22	41,47%	36.915,48	24.851,83	3.479,72	94.561,15	2.233,74	2,37%	0,77	1,82%
Pakovano slatko 50g izvoz 6	98.862,56	25.864,08	26,16%	38.659,88	16.545,16	3.644,15	86.058,99	-12.795,80	-12,94%	0,93	-12,04%
Pakovano slatko 50g izvoz 7	341.476,17	136.618,03	40,01%	133.533,13	61.178,31	12.587,06	36.437,24	3.084,90	0,90%	3,10	2,80%
Pakovano slatko 50g izvoz 8	666.106,06	285.716,79	42,89%	260.478,58	47.152,73	21.416,63	33.836,95	25.238,21	3,79%	6,50	24,65%
Pakovano slatko 50g izvoz 9	94.995,78	34.526,65	36,35%	37.147,79	31.707,39	3.054,30	4.825,61	-2.621,14	-2,76%	2,40	-6,62%
Pakovano slatko 50g izvoz 11	169.581,16	67.133,75	39,59%	66.314,15	15.841,22	19.100,22	386,47	819,60	0,48%	4,80	2,32%
Pakovano slatko 50g izvoz 12	178.470,24	71.155,64	39,87%	69.790,20	4.536,71	15.189,95	406,73	1.365,44	0,77%	8,86	6,78%
Pakovano slatko 50g izvoz 15	117.250,71	45.488,34	38,80%	45.850,50	3.258,75	4.321,95	59,57	-362,16	-0,31%	15,35	-4,74%
Pakovano slatko 50g izvoz 16	97.306,67	39.744,40	40,84%	38.051,45	4.881,68	3.128,60	49,44	1.692,95	1,74%	12,07	21,01%
Pakovano slatko 50g izvoz 17	201.258,92	85.663,03	42,56%	78.701,64	5.161,05	7.418,55	102,25	6.961,39	3,46%	15,87	54,89%
Biogric "2+1" gratis 210 g	526.113,92	173.309,97	32,94%	205.735,11	66.390,11	16.694,45	25.390,45	-32.425,14	-6,16%	4,85	-29,89%
Pakovano slano 70gr 1	4.570.840,25	2.453.310,42	53,67%	1.787.412,00	155.463,66	137.024,20	119.864,23	665.898,42	14,57%	11,08	161,49%
Pakovano slano 70gr 2	1.880.996,91	979.782,35	52,09%	735.557,64	110.262,61	72.194,30	125.690,03	244.224,72	12,98%	6,10	79,26%
Pakovano slano 70gr 3	4.097.347,52	2.221.884,21	54,23%	1.602.254,23	158.087,64	127.124,68	118.469,42	619.629,98	15,12%	10,15	153,49%
Pakovano slano 70gr izvoz 1	115.197,56	51.390,01	44,61%	45.047,63	2.072,77	3.453,38	161.044,66	6.342,38	5,51%	0,69	3,81%
Pakovano slano 70gr izvoz 2	63.367,12	25.295,10	39,92%	24.779,50	1.054,88	2.432,09	164.312,78	515,60	0,81%	0,38	0,31%
Pakovano slano 70gr izvoz 3	80.672,14	35.538,94	44,05%	31.546,57	1.018,74	2.502,94	163.431,41	3.992,37	4,95%	0,48	2,39%
<b>PAKOVANA</b>	<b>21.236.105,69</b>	<b>10.551.517,61</b>	<b>49,69%</b>	<b>8.304.309,06</b>	<b>1.287.155,14</b>	<b>932.261,83</b>	<b>1.685.764,38</b>	<b>2.247.208,55</b>	<b>10,58%</b>	<b>5,44</b>	<b>57,54%</b>

**Bruto marža (Gross margin)**

**49,69%**

**Neto dobit (Net profit)**

**10,58%**

**ROA - Profitabilnost imovine**

**57%**

# MERENJE USPEŠNOSTI GRUPE PROIZVODA I ARTIKLI

RINFUZ	januar - jun			opex	Prosečne zalihe GP-a jan-jun	Prosečne zalihe materijala jan-jun	Prosečne zalihe ambalaze jan-jun	profit po proizvodu	profitna stopa proizvoda	Obrt imovine	ROA
	Prihod	RUC	RUC%								
Rinfuz slatko 1/1 1	1.261.992,05	596.971,91	47,30%	338.524,81	116.380,22		50.567,40	258.447,10	20,48%	7,56	154,81%
Rinfuz slatko 1/1 2	4.307.748,04	2.082.078,62	48,33%	1.155.537,87	291.569,66	46.517,95	172.609,33	926.540,75	21,51%	8,44	181,43%
Rinfuz slatko 1/1 3	686.263,23	322.608,64	47,01%	184.087,64	91.715,45	138.502,65	27.498,23	138.521,00	20,18%	2,66	53,75%
Rinfuz slatko 1/1 4	2.654.665,09	1.144.011,65	43,09%	712.104,33	130.248,32	29.425,82	106.371,12	431.907,32	16,27%	9,98	162,34%
Rinfuz slatko 1/1 5	64.414,56	34.289,36	53,23%	17.278,97	12.681,15	81.697,18	2.581,06	17.010,39	26,41%	0,66	17,54%
Rinfuz slatko 1/1 6	758.011,84	343.910,33	45,37%	203.333,94	121.861,18	31.313,57	30.373,16	140.576,39	18,55%	4,13	76,59%
Rinfuz 1/1 4 ukusa -15%	45.530,22	15.776,62	34,65%	12.213,32	1.843,84		1.824,37	3.563,30	7,83%	12,41	97,14%
Rinfuz 1/1 4 ukusa sa limunom -15%	7.308,20	2.845,16	38,93%	1.960,40	3.843,17	1.366,71	292,84	884,76	12,11%	1,33	16,08%
Rinfuz slatko 1/1 izvoz 1	47.130,36	15.084,34	32,01%	12.642,55			23,95	2.441,79	5,18%	1.968,26	10197,42%
Rinfuz slatko 1/1 izvoz 2	47.130,36	15.560,80	33,02%	12.642,55		1.737,26	23,95	2.918,25	6,19%	26,76	165,70%
Rinfuz slatko 2/1 1	996.093,13	508.242,27	51,02%	267.198,39	83.194,68		26.507,49	241.043,88	24,20%	9,08	219,73%
Rinfuz slatko 2/1 2	919.157,16	483.109,81	52,56%	246.560,59	84.051,44	112.191,72	27.383,10	236.549,22	25,74%	4,11	105,78%
Rinfuz slatko 2/1 "5+1" akcija, 6 kg	80.557,98	26.791,78	33,26%	21.609,39	440,44	2.732,81	2.143,77	5.182,39	6,43%	15,15	97,47%
Rinfuz slatko 2/1 "5+1" akcija, 6 kg	78.543,48	26.686,27	33,98%	21.069,01	487,05	2.664,47	2.339,93	5.617,27	7,15%	14,30	102,29%
Rinfuz slano 5/1 1	286.680,65	127.922,74	44,62%	76.901,05	6.256,68	8.594,08	42.405,83	51.021,69	17,80%	5,01	89,11%
Rinfuz slano 5/1 2	86.305,94	34.810,99	40,33%	23.151,26	7.944,60	3.312,50	12.766,38	11.659,73	13,51%	3,59	48,53%
Rinfuz slano 5/1 3	118.171,29	52.546,63	44,47%	31.699,02	8.297,26	3.666,39	17.479,91	20.847,61	17,64%	4,01	70,81%
Rinfuz slano 1/1 1	4.880.482,04	1.844.973,62	37,80%	1.309.171,70	197.541,89	146.306,61	135.952,34	535.801,92	10,98%	10,17	111,67%
Rinfuz slano 1/1 2	1.813.876,81	651.277,80	35,91%	486.565,91	113.526,57	69.618,18	176.597,43	164.711,88	9,08%	5,04	45,79%
Rinfuz slano 1/1 3	2.875.581,53	1.080.586,71	37,58%	771.364,37	211.050,77	89.218,06	142.971,48	309.222,34	10,75%	6,49	69,76%
Rinfuz slano 1/1 4	153.913,36	46.928,37	30,49%	41.286,70	8.000,49	4.130,43	1.099,05	5.641,66	3,67%	11,63	42,64%
Rinfuz slano 1/1 3+1 gratis - 3 ukusa	159.565,68	7.692,21	4,82%	42.802,92	316,67	4.901,21	8.089,62	-35.110,71	-22,00%	11,99	-263,84%
Rinfuz 1/1-"4+1 gratis" akcija, 5 kg	290.937,78				4.659,41	8.173,26	9.443,36			13,06	0,00%
Rinfuz slano 1/1 5	653.100,16	255.393,29	39,10%	175.191,76	33.851,47		20.824,58	80.201,53	12,28%	11,94	146,68%
Rinfuz slano 1/1 6						36.896,56					
<b>RINFUZ</b>	<b>23.542.065,59</b>	<b>9.851.027,26</b>	<b>41,84%</b>	<b>6.315.074,17</b>	<b>1.539.494,30</b>	<b>943.993,34</b>	<b>1.039.719,41</b>	<b>3.535.953,09</b>	<b>15,02%</b>	<b>6,68</b>	<b>100,36%</b>

**Bruto marža (Gross margin)**

**41,84%**

**Neto dobit (Net profit)**

**15,02%**

**ROA - Profitabilnost imovine**

**100%**

# PROCENA ISPLATIVOSTI INVESTICIJE



Koje sve faktore treba razmotriti pre investiranja u opremu kao što je ova?

- Kakvo je vaše finansijsko stanje i zdravlje danas?
- Koliko ste danas isplativi i koliko ćete biti nakon investicije?
- Koliko ste trenutno zaduženi i koliko ćete biti?
- Imate li čime to da finansirate?
- Imate li to sa kim da sprovedete?
- Ide li to u skladu sa očekivanjima?

# PROCENA ISPLATIVOSTI INVESTICIJE

**POSLE INVESTIRANJA,  
NEMA KAJANJA...**





Ljubomir Jovanović

[Ljubomir.jovanovic@omegact.biz](mailto:Ljubomir.jovanovic@omegact.biz)

+381 62 24 60 14