

Sarajevo, 28.07.2026. godine

POZIV ZA DOSTAVLJANJE INFORMACIJA (RFI)

Istraživanje tržišta za konsultantske usluge transformacije funkcije finansijskog kontrolinga

1. Uvod

U skladu sa strateškim opredjeljenjem za kontinuirano unapređenje poslovanja, BH Telecom d.d. Sarajevo teži daljem jačanju funkcije finansijskog upravljanja i kontrolinga kroz primjenu savremenih metodologija, međunarodnih praksi i koncepata upravljanja poslovnim učinkom, uzimajući u obzir organizacione, procesne, metodološke, analitičke, podatkovne i tehnološke aspekte razvoja ove funkcije u velikim i kompleksnim organizacionim sistemima.

Krajnji cilj razmatranih aktivnosti je razvoj savremene, integrisane i poslovno orijentisane funkcije kontrolinga koja će povezivati finansijske, komercijalne, korisničke, mrežne i operativne pokazatelje, biti prilagođena specifičnostima telekomunikacijske industrije te organizaciono, procesno, metodološki i tehnološki usklađena sa relevantnim međunarodnim praksama - sa jasnom ambicijom da funkcija kontrolinga bude proaktivan i kredibilan poslovni partner Upravi i rukovodiocima poslovnih oblasti, sa odgovornošću za pravovremene uvide, preispitivanje poslovnih pretpostavki, podršku donošenju odluka i praćenje realizacije vrijednosnih inicijativa.

U cilju sagledavanja dostupnih pristupa, metodologija i iskustava na tržištu, BH Telecom provodi ovo istraživanje tržišta radi prikupljanja informacija koje mogu predstavljati osnov za planiranje eventualnih budućih aktivnosti unapređenja funkcije finansijskog kontrolinga.

2. Svrha ovog RFI-a

Ovaj RFI ima za cilj prikupljanje informacija o konsultantskim kapacitetima, metodologijama i relevantnim praksama u oblasti finansijskog kontrolinga, sa posebnim fokusom na njihovu primjenu u telekomunikacijskoj industriji, kako bi BH Telecom mogao sagledati moguće pravce daljeg razvoja ove funkcije.

Konkretno, cilj istraživanja tržišta je:

- ✓ sagledati savremene koncepte, metodologije i organizacione modele finansijskog kontrolinga u telekomunikacijskim i drugim velikim i kompleksnim organizacionim sistemima;
- ✓ identifikovati relevantna iskustva i dobre prakse u unapređenju planiranja, upravljačkog izvještavanja, upravljanja poslovnim učinkom, profitabilnošću, kapitalnim ulaganjima i poslovnim odlučivanjem;

- ✓ upoznati raspoložive konsultantske kapacitete, kompetencije i pristupe implementaciji transformacije funkcije finansijskog kontrolinga na tržištu;
- ✓ prikupiti informacije koje mogu poslužiti kao osnova za interno planiranje i definisanje eventualnih budućih aktivnosti unapređenja funkcije finansijskog kontrolinga.

Rezultati ovog istraživanja tržišta koristit će se za bolje razumijevanje dostupnih konsultantskih pristupa, procjenu zrelosti tržišta i kvalitetnije interno planiranje mogućih narednih koraka.

3. Ključna područja interesa

BH Telecom je zainteresovan za sagledavanje savremenih pristupa, metodologija i aktuelnih međunarodnih i domaćih praksi koje mogu doprinijeti daljem razvoju funkcije finansijskog kontrolinga, uz uvažavanje specifičnosti poslovanja velikih i kompleksnih organizacionih sistema kao i poslovnog modela te regulatornih, komercijalnih, tehnoloških i investicionih specifičnosti telekomunikacijskog operatora.

Poseban interes odnosi se na sljedeće oblasti:

Finansijsko planiranje i upravljanje poslovnim učinkom

- ✓ savremene pristupe strateškom i operativnom planiranju, budžetiranju, prognoziranju (forecasting) i upravljanju poslovnim učinkom (Performance Management);
- ✓ metodologije za praćenje realizacije planova, analizu odstupanja, scenarijske analize i podršku poslovnom odlučivanju.

Upravljačko izvještavanje i poslovna analitika

- ✓ savremene modele upravljačkog izvještavanja, razvoja i upravljanja finansijskim i nefinansijskim pokazateljima uspješnosti (KPI);
- ✓ pristupe razvoju upravljačkih dashboarda, poslovne analitike i izvještavanja za potrebe različitih nivoa menadžmenta;
- ✓ metodologije upravljanja i integracije podataka koje omogućavaju jedinstven i konzistentan upravljački pogled na poslovanje (Single Source of Truth).

Upravljanje profitabilnošću, prihodima, troškovima i investicijama

- ✓ savremene pristupe analizi profitabilnosti proizvoda, usluga, korisnika, tržišnih segmenata i organizacionih jedinica;
- ✓ metodologije upravljanja prihodima, troškovima, investicijama i poslovnom vrijednošću, uključujući analitičku podršku investicionom odlučivanju.

Specifičnosti kontrolinga u telekomunikacijskoj industriji

pristupe razvoju kontroling modela prilagođenih specifičnostima telekomunikacijskih operatora, uključujući analizu prihoda, troškova i profitabilnosti po korisniku, segmentu, kanalu, proizvodu/usluzi, tehnologiji i drugim relevantnim dimenzijama;

- ✓ pristupe povezivanju finansijskih, komercijalnih, korisničkih, mrežnih i operativnih pokazatelja, upravljanju CAPEX portfoliom i poslovnim slučajevima, praćenju realizacije investicionih koristi te analitičkoj podršci komercijalnom i investicionom odlučivanju;
- ✓ relevantne međunarodne prakse primijenjene kod integriranih fiksnih i mobilnih telekomunikacijskih operatora ili drugih uporedivih poslovnih sistema.

Organizacioni model funkcije finansijskog kontrolinga

- ✓ organizacione modele, metodologije rada i dobre prakse razvoja funkcije finansijskog kontrolinga;
- ✓ pristupe jačanju uloge finansijskog kontrolinga kao poslovnog partnera (Business Partnering) u pružanju analitičke podrške menadžmentu i poslovnim funkcijama.
- ✓ modele raspodjele uloga i odgovornosti između centralne funkcije kontrolinga i finansijskih poslovnih partnera koji podržavaju pojedine poslovne oblasti, uključujući odgovarajuće modele upravljanja, saradnje i potrebnih kompetencija;

Digitalizacija i savremena tehnološka rješenja

- ✓ savremene pristupe primjeni ERP, Business Intelligence (BI), Enterprise Performance Management (EPM), napredne analitike i drugih digitalnih rješenja u funkciji finansijskog kontrolinga;
- ✓ pristupe integraciji i upravljanju finansijskim i operativnim podacima iz ERP, billing, CRM, OSS/BSS, mrežnih i drugih relevantnih sistema, uključujući principe data governancea i kvaliteta podataka.
- ✓ mogućnosti primjene automatizacije, napredne analitike i vještačke inteligencije (AI) u planiranju, izvještavanju, analizama i podršci poslovnom odlučivanju.

Upravljanje promjenama i razvoj kompetencija

- ✓ procjenu potrebnih kompetencija, razvoj uloge finansijskog poslovnog partnera, plan obuka, mentorstva i prijenosa znanja;
- ✓ stakeholder management, komunikaciju, upravljanje otporom promjenama i osiguranje održivosti ciljnog modela bez dugoročne zavisnosti od konsultanta.

Navedene oblasti predstavljaju okvir istraživanja tržišta. Učesnici mogu predložiti i druge pristupe, metodologije ili rješenja koja smatraju relevantnim za razvoj savremene funkcije finansijskog kontrolinga u velikim i kompleksnim organizacionim sistemima, uključujući iskustva iz telekomunikacijske industrije ili drugih uporedivih sektora.

4. Profili učesnika

Poziv je namijenjen pravnim i fizičkim licima, kao i konzorcijima ili timovima stručnjaka, koji posjeduju relevantna znanja, stručne kapacitete, iskustvo u razvoju i unapređenju ili transformaciji funkcije finansijskog kontrolinga u velikim i kompleksnim organizacionim sistemima.

Posebno su poželjna iskustva u oblastima:

- finansijskog upravljanja, finansijskog kontrolinga i upravljanja poslovnim učinkom (Performance Management);
- finansijskog planiranja, budžetiranja, prognoziranja (forecasting) i upravljačkog izvještavanja;
- razvoja KPI okvira, poslovne analitike i modela upravljačkog izvještavanja;
- analize profitabilnosti, upravljanja prihodima, troškovima i investicijama;
- organizacionog razvoja i unapređenja funkcije finansijskog kontrolinga;
- efikasnije primjene ERP, Business Intelligence (BI), Enterprise Performance Management (EPM), napredne analitike i drugih digitalnih rješenja u oblasti finansijskog upravljanja i kontrolinga.

Dodatnu vrijednost predstavljaju iskustva u telekomunikacijskom sektoru ili drugim velikim i kompleksnim organizacionim sistemima, kao i iskustva u projektima poslovne transformacije, unapređenja upravljačkih procesa i razvoja funkcije finansijskog kontrolinga u skladu sa savremenim međunarodnim praksama.

5. Očekivani sadržaj odgovora

Zainteresovani učesnici pozivaju se da dostave informacije koje omogućavaju razumijevanje njihovih stručnih kapaciteta, relevantnog iskustva i pristupa razvoju i unapređenju savremene funkcije finansijskog kontrolinga.

Dostavljene informacije trebaju, po mogućnosti, obuhvatiti:

- ✓ profil učesnika i ključne stručne kapacitete (za pravna lica: organizacioni profil i stručni tim; za fizička lica: profesionalni profil), uključujući osnovne informacije i oblasti ekspertize;
- ✓ relevantno iskustvo, posebno na projektima razvoja i unapređenja funkcije finansijskog kontrolinga, finansijskog upravljanja i upravljačkog izvještavanja u velikim i kompleksnim organizacionim sistemima;
- ✓ relevantne reference, uz posebno iskazivanje iskustava iz telekomunikacijske industrije, ukoliko postoje;
- ✓ informacije o profilima stručnjaka kojima učesnik raspolaže ili koje tipično angažuje na ovakvim projektima, uključujući njihovo iskustvo u telekomunikacijskoj industriji i projektima transformacije kontrolinga;
- ✓ indikativni pregled metodološkog pristupa koji učesnik tipično primjenjuje na uporedivim projektima transformacije funkcije kontrolinga (npr. procjena zrelosti,

definisanje ciljnog operativnog modela, upravljanje promjenama, prijenos znanja i slično), uključujući ključne faze, izazove i faktore uspjeha iz prethodnih angažmana.

Odgovori se dostavljaju u slobodnoj formi, po mogućnosti u obliku prezentacije ili sažetog dokumenta, uz preporuku da budu koncizni i fokusirani na elemente relevantne za predmet ovog RFI-ja.

6. Važne napomene

- ✓ Ovaj RFI predstavlja isključivo zahtjev za informacijama (Request for Information – RFI) i provodi se u svrhu istraživanja tržišta.
- ✓ BH Telecom nema obavezu pokretanja postupka nabavke niti zaključenja ugovora na osnovu ovog RFI-ja.
- ✓ Dostavljanje odgovora ne stvara bilo kakve finansijske niti druge obaveze za BH Telecom.
- ✓ Sve informacije prikupljene kroz ovaj RFI tretirat će se isključivo kao ulaz za interno sagledavanje tržišta.

7. Dostava odgovora

Rok za dostavljanje odgovora: **20.08.2026. godine**

Način dostave u BH Telecom d.d. Sarajevo: elektronskim putem (e-mail)

Kontakt osobe ID EFP : elma.dvizac@bhtelecom.ba i enes.hodzic2@bhtelecom.ba

Format odgovora: slobodna forma (po mogućnosti prezentacija ili sažet dokument).

8. Dalji koraci i razmjena informacija

Zainteresovani učesnici najprije dostavljaju iskaz interesa sa osnovnim informacijama o stručnim kapacitetima i relevantnom iskustvu. Nakon toga, BH Telecom može zatražiti potpisivanje Sporazuma o povjerljivosti (Non-Disclosure Agreement – NDA) kao uslov za dostavljanje dodatnih informacija ili dokumentacije potrebne za detaljnije razumijevanje postojećeg stanja.

Radi potpunijeg sagledavanja dostavljenih prijedloga, BH Telecom može organizovati individualne ili grupne sastanke, prezentacije ili druge oblike stručne razmjene informacija sa zainteresovanim učesnicima. Takve aktivnosti imaju isključivo informativni karakter.