

**VIVALDI FORUMI – MENADŽERSKI FORUM
POSLOVNI ZAOKRET 2011.
Mokra Gora, 31.mart-2.april 2011.**



МОКРОГОРСКА ШКОЛА МЕНАЏМЕНТА
MOKRA GORA SCHOOL OF MANAGEMENT

UVODNO IZLAGANJE:

STANJE I PROBLEMI, POTREBE I REŠENJA ZA REALNI SEKTOR U SRBIJI 2011.

Mr Ivan Nikolić, viši stručni saradnik Ekonomskog instituta i jedan od autora MAT-a
Mr Nataša Savić, rukovodilac projekata u Ekonomskom institutu



ЕКОНОМСКИ ИНСТИТУТ
ECONOMICS INSTITUTE

1947

Predizborna godina...



МОКРОГОРСКА ШКОЛА МЕНАЏМЕНТА

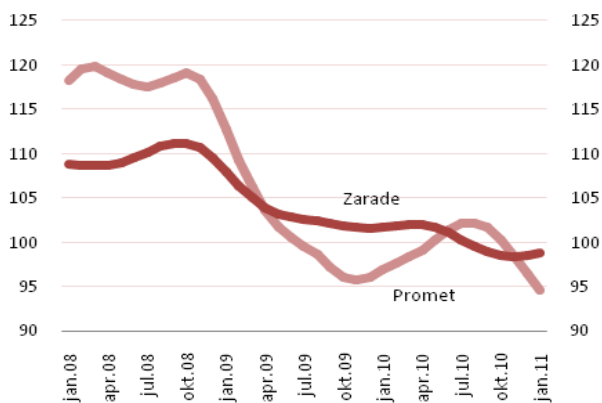
MOKRA GORA SCHOOL OF MANAGEMENT

- Privredna aktivnost je u fazi “anemičnog” oporavka od posledica svetske ekonomske krize...
- Strukturne reforme - ključni izazov. Ali, njihovo ubrzanje se može očekivati tek sa novom Vladom, posle izbora. Ukoliko privreda Srbija želi da postane konkurentna i prosperitetna, strukturne reforme nemaju alternativu, ma koliko bile politički bolne.
- Problem nelikvidnosti, jedan od gorućih problema.
- Uprkos tome, mišljenja o njegovim dimenzijama, uzrocima i mogućim rešenjima među ekonomistima su suprotstavljena.



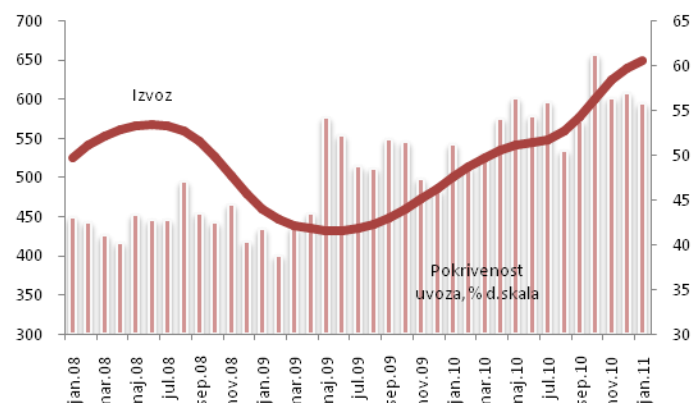
- Tražnja u zemlji i dalje na silaznoj putanji.
- Oporavak industrijske proizvodnje je zasnovan na izvozu...

Promet u trgovini na malo i masa neto zarada
(realno, trend-ciklus, 2010=100)



Izvor: RZS

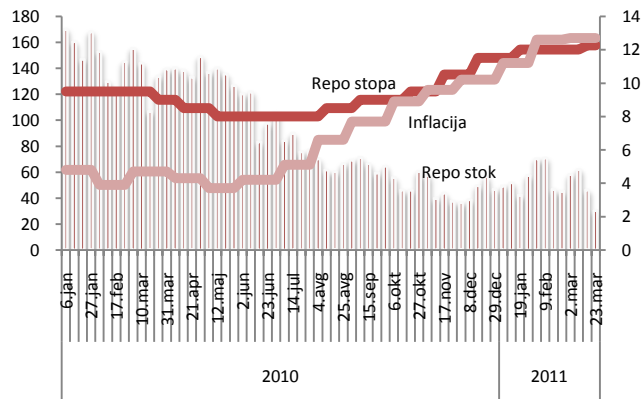
Izvoz robe
(u mil. EUR, trend-ciklus)



Izvor: RZS



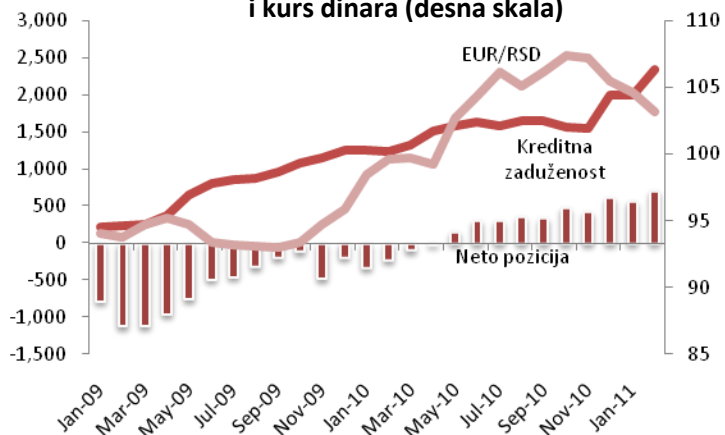
Inflacija, repo stopa i repo stok (leva skala u mlrd. RSD)



... Restriktivna monetarna politika ne deluje na obuzdavanje rasta cena.

U aprilu međugodišnja inflacija će dostići 14%!!!

Neto pozicija države kod bankarskog sektora u mlrd. € i kurs dinara (desna skala)

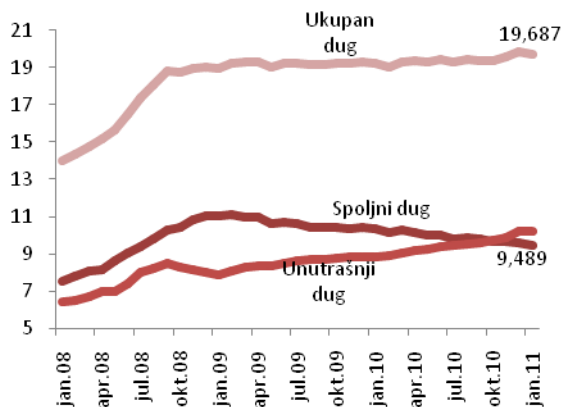


Država agresivna na tržištu novca i kapitala.

... APRESIJACIJA dinara!!!



Zaduženost preduzeća, mlrd. €

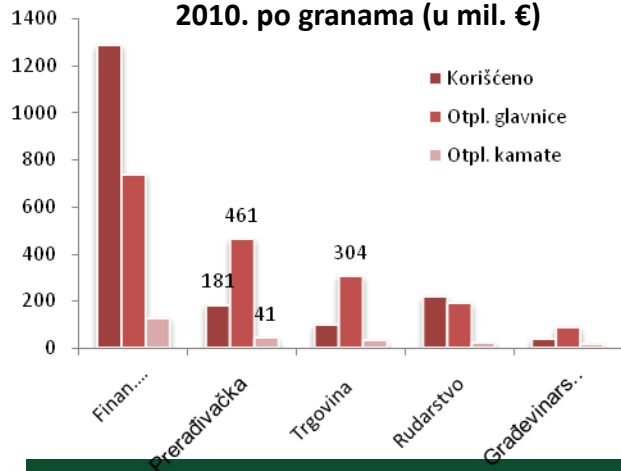


... Ukupan dug privrede, izražen u €, u januaru 2011. uvećan je, posmatrano međugodišnje, za 2,5%.

Stagnira i neto dug privrede (izražen kao razlika između depozita i kredita) - krajem januara 2011. izneo je 16.288 miliona evra.

U 2010. godini uz subvencije države odobreni krediti u ukupnom iznosu od 1,9 mlrd. € (od toga preduzećima za likvidnost 1,2 mlrd.€)

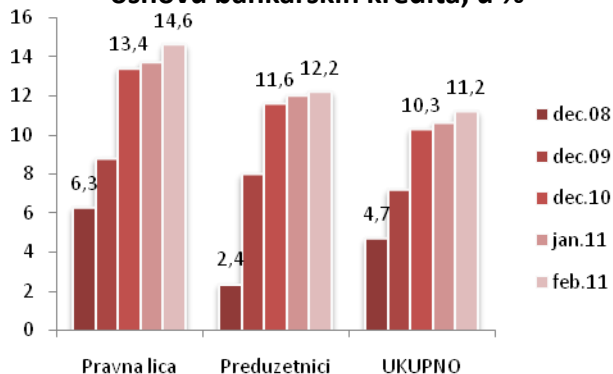
Pregled korišćenja i servisiranja spoljnog duga privrede u 2010. po granama (u mil. €)



... U 2010. nastavljeno razduživanje privrede prema inostranstvu.

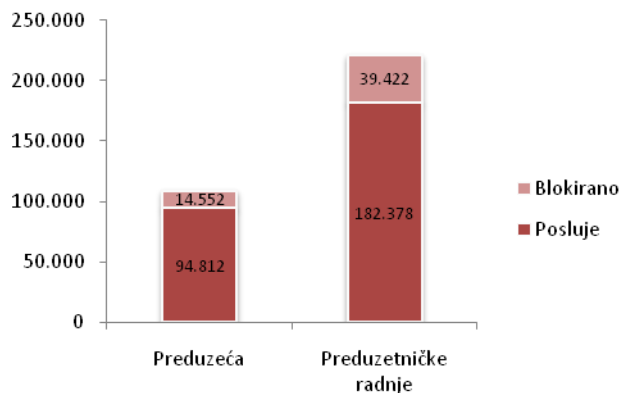


Učešće docnje u dugu po osnovu bankarskih kredita, u %



Neurednost u plaćanju dospelih obaveza se povećava...

Broj firmi sa blokiranim računima, jan.2011.



Izvor: NBS, Udruženje banaka

14,5 hilj. preduzeća sa blokiranim računima dužna su 1,6 mlrd. € (u njima se nalazi 104,2 hilj. radnika koji ne primaju platu).

Zajedno sa preduzetnicima i udruženjima ukupan dug privrednika je oko 2,2 mlrd. €.

U stečaju je trenutno više od 1.500 preduzeća.

Prema podacima ARS-a ukupna zaposlenost je u oktobru 2010. u odnosu na oktobar 2008. bila manja za 15% (tj. 423 hiljada). **Pad formalne zaposlenosti** iznosi **11,3%**, a **pad neformalne zaposlenosti** **27,6%**.



Opcije koje problem mogu rešiti, samo prividno i u kratkom roku:

1. Netržišne metode, poput monetarne ekspanzije...
2. Klasične multilateralne kompenzacije (moralni hazard, netržišno vrednovanje međusobnih potraživanja, monetizacija potraživanja...)
3. Kompenzacije putem prisilne “sekjuritizacije” međusobnih potraživanja (pretvaranjem potraživanja u vrednosni papir) bolje alternativno rešenje. Mane: monetizacija potraživanja, trgovanje potraživanjem eliminiše deo aktivnosti bankarskog sistema čime se delimično pogoršava stanje njegove likvidnosti...



- Najpre, odvojiti nelikvidna od nesolvetnih preduzeća.

Reforma institucija glavni imperativ!!!

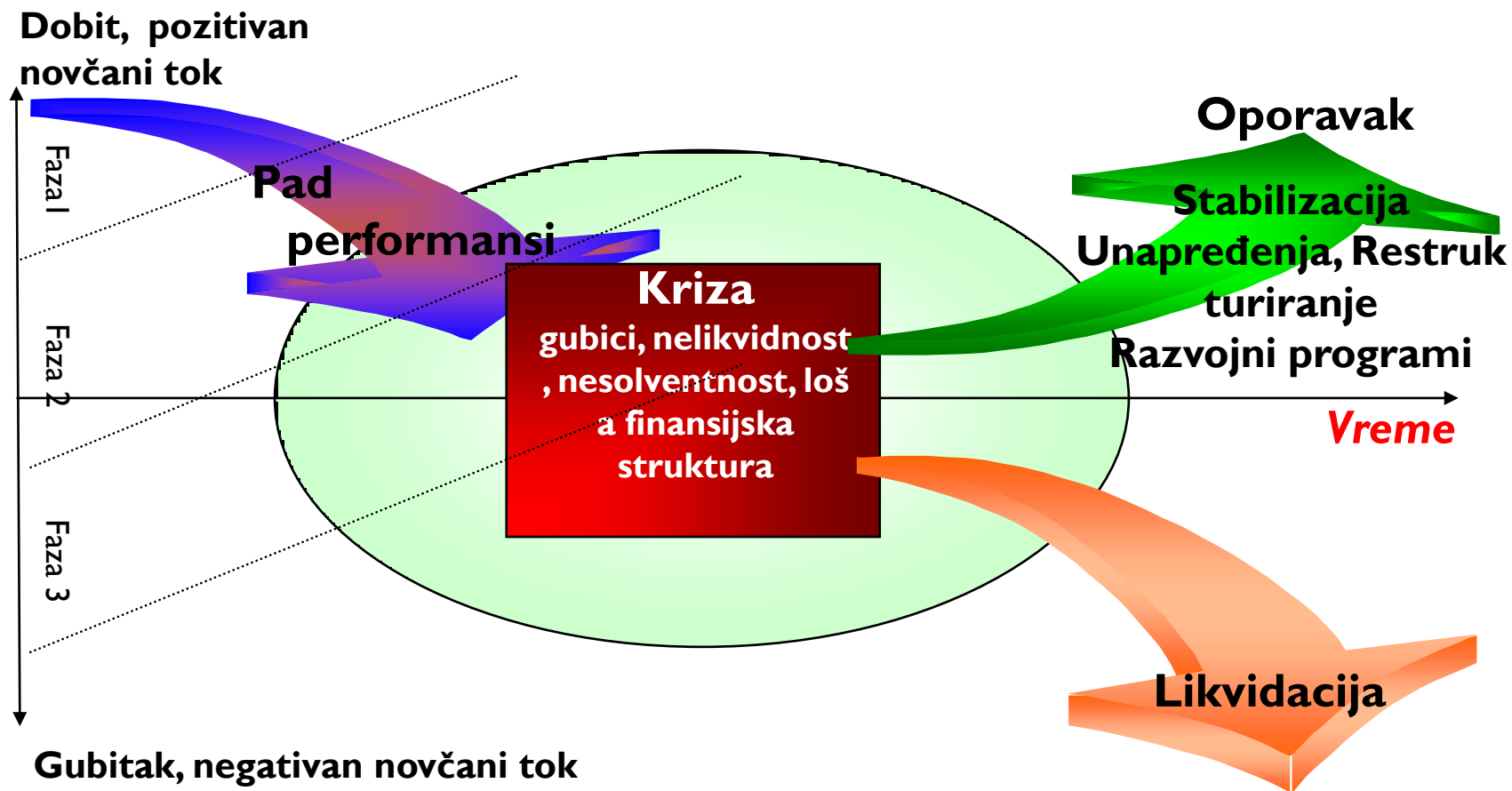
1. Reformisati sudstvo u pravcu efikasne zaštite poverilaca, jer je dosadašnja implicitna zaštita dužnika bila značajan faktor generisanja nelikvidnosti. Depolitizacija sudstva, u tom kontekstu verovatno ima presudnu ulogu.
2. Uspostavljanje finansijske discipline (poslovanje države, bilo preko budžeta bilo kroz javna preduzeća, mora biti transparentno i operativno u meri koja bi onemogućavala “nevidljivo” kreiranje nepodmirenih državnih obaveza...).
3. Započeti proces izjednačavanja statusa države sa statustom pojedinačnog preduzeća (država ima privilegovan položaj pred ostalim učesnicima u tržišnoj utakmici!?)



Problemi realnog sektora



Menadžment problemi / nedostatak kvalifikovanih kadrova





ЕКОНОМСКИ ИНСТИТУТ
ECONOMICS INSTITUTE

1947

Poslovno-finansijska konsolidacija



МОКРОГОРСКА ШКОЛА МЕНАЏМЕНТА

MOKRA GORA SCHOOL OF MANAGEMENT

Stabilizacija

**Operativna i
sistemska
unapređenja**

**Restruktu-
riranje**

**Razvojni
(investicioni)
projekti**

Program smanjenja
troškova

Reorganizacija i
unapređenje procesa

Poslovno i finansijsko
restrukturiranje

Predinvesticione
studije

Biznis plan

Sistem obračuna i
kontrola troškova

Biznis plan

Investicione studije

Menadžement
izveštavanje i
informacioni sistem

Monitoring

Biznis plan



- Osnovni cilj
 - Redefinisanje i spuštanje break-even pozicije
- Analiza i odabir pozicija za racionalizaciju
 - Fiksni troškovi
 - Politika nabavke i prodaje i odnosi sa dobavljačim i kupcima
 - Profitabilnost i proizvodno/uslužni portofolio
 - Troškovi zarada
 - Troškovi finansiranja
- Analiza osetljivosti
 - Intenzitet uticaja racionalizacije pozicija na profitne margine



*Brzina i uspešnost reakcija zavise od
uspostavljenog menadžment sistema
i kvaliteta informacija*



- Osnovni cilj
 - Definisanje i uspostavljanje efikasne i fleksibilne strukture
 - Obezbeđenje **pravovremenih** i **istinitih** informacija za menadžment i vlasnike
- Efekti
 - Optimizacija troškova
 - Optimizacija određenih kategorija obrtnih sredstava
 - Smanjenje nivoa potrebnog obrtnog kapitala
 - Smanjenje nivoa ukupno angažovanih sredstava

Operativna i
sistemska
unapređenja

Reorganizacija i
unapređenje
procesa

Sistem obračuna i
kontrola troškova

Menadžment
izveštavanje i IS



- Analize stanja u domenu
 - Makro-organizacione strukture
 - Osnovnih i pratećih poslovnih funkcija
 - Sistema upravljanja – ovlašćenja i odgovornosti
 - Hodograma dokumentacije i informacija
 - Stepena automatizacije i interne kontrole
- Mere unapređenja u domenu
 - Makro i mikro organizacije kompanije
 - Tokova informacija i dokumentacije
 - Sistema obračuna troškova i kontrole troškova
 - Sistema izveštavanja i strukture menadžment izveštaja
 - Ocena efekata predloženih mera na troškove poslovanja
- Implementacija
 - Kreiranje i uvođenje sistema menadžment izveštavanja i informacionog sistema

Operativna i
sistemska
unapređenja

Reorganizacija i
unapređenje
procesa

Sistem obračuna i
kontrole troškova

Menadžment
izveštavanje i IS



- Procena poslovnih mogućnosti
 - Analiza preduzeća (proizvodnja, prodaja, finansije)
 - Analiza grane, tržišta i konkurencije
 - SWOT
- Definisane ciljeva i strateških pravaca razvoja
- Definisane:
 - Potrebni sredstva (materijalnih i finansijskih)
 - Izvora finansiranja
- Testiranje poslovnih scenarija u pogledu očekivane profitabilnosti, likvidnosti i solventnosti
 - Projektovani bilans stanja, bilans uspeha, novčani tok

Restrukturiranje

Poslovno i
finansijsko
restrukturiranje

Biznis plan

Monitoring



- Izrada planova strateških poslovnih funkcija
 - Nabavka i proizvodnja
 - Prodaja i marketing
 - Investicije
 - Organizacija i kadrovska raspodela
- Izrada finansijskog plana
 - Poslovni prihodi
 - Direktni materijalni troškovi
 - Indirektni i ostali troškovi
 - Zaduženost i dinamika otplate
 - Iznos i dinamika kapitalnih investicija
 - Potreban nivo trajnih obrtnih sredstava
 - Bilans uspeha
 - Bilans stanja
 - Novčani tokovi

Restrukturiranje

Poslovno i
finansijsko
restrukturiranje

Biznis plan

Monitoring



- Praćenje i kontrola sprovođenja poslovnih planova i eventualni predlog korektivnih mera i akcija
- Ad hoc mere za unapređenje specifičnih poslovnih oblasti:
 - Poreske uštede
 - Organizacija poslovanja
 - Informacioni i dokumentacioni tokovi
 - Kontrola troškova

Restrukturiranje

Poslovno i
finansijsko
restrukturiranje

Biznis plan

Monitoring



- Razvojna faza – nastavak uspešne poslovno-finansijske konsolidacije
- Pristup razvojnim projektima
 - Predinvesticiona studija: analiza „prvog nivoa“, pruža kritični nivo informacija za donošenje odluke o investiranju vremena i resursa u detaljne analize
 - Investiciona studija: osnova za donošenje konačne strateške odluke
 - Biznis plan: operacionalizacija projekta/ulaganja
- Ocena efekata investicije
 - Isplativost investicije same po sebi
 - Efekat investicije na ukupno poslovanje preduzeća i njegovu vrednost



Predinvesticione
studije

Investicione studije

Biznis plan



- **Potrebne analize i procene**
 - Identifikacija opštih i posebnih ciljeva investiranja
 - Analiza okruženja, tržišta, potencijala prodaje, konkurencije
 - Identifikacija karakteristika i specifičnosti investitora i investicije
 - Finansijska i društveno-ekonomska analiza, ocena procena izvodljivosti investicije
 - Potrebna sredstva i mogući izvori finansiranja
 - Analiza osetljivosti i rizika investicije

Razvojni
(investicioni)
projekti

Predinvesticione
studije

Investicione studije

Biznis plan