



**МОКРОГОРСКА ШКОЛА МЕНАЏМЕНТА**

MOKRA GORA SCHOOL OF MANAGEMENT

# **VIVALDI MENADŽERSKI FORUM**

## **POSLOVNI ZAOKRET 2011.**

**NIKOLA PAVIČIĆ**

---

**Mokra gora, 31. mart – 2. april 2011. godine**

## ŠTA VLADA OČEKUJE OD NAŠIH MENADŽERA I PREDUZETNIKA

Naše društvo ulazi u temeljne reforme. Za ovakve reforme mora postojati koncept. U ovom momentu mi nemamo usvojenu strategiju reformi. Imamo samo predlog strategije popularno nazvana strategija 2020 iza koje stoji predsednik Tadić i vladajuća partija. Zna se da strategija vladajuće partije obavezuje vladu, zato menadžeri koji vode naša preduzeća svoje mesto u sprovođenju reforme mogu da vide u strategiji 2020.

**Temelj ove strategije je sledeći** "Privredni rast (BDP) u periodu 2001.-2008. od 5.4 % godišnje ostvaren je po cenu dve fundamentalne makroekonomske neravnoteže što u narednom periodu nije više održivo. **Takođe, ukupna potrošnja je za oko 25 % bila veća od ostvarenog BDP-a.** Ovu razliku je pokrivao uvoz pre svega potrošnih dobara koji je finansiran privatizacionim prihodima i zaduživanjem, pre svega, privatnog sektora u inostranstvu. Sve to je 2008. godine, još pre izbijanja svetske krize, dovelo do rekordnog deficita spoljnotrgovinskog i tekućeg platnog bilansa (21% BDP).

Posledica usmeravanja domaće ekonomije ka potrošnji, a ne ka investicijama u proizvodnji u prethodnih deset godina za posledicu je imao privredni rast u Srbiji koji se pretežno oslanjao na rast sektora privrede koji proizvode nerazmenjiva dobra i usluge (85% ostvarenog rasta), a na račun relativnog smanjenja učešća industrije i poljoprivrede. Za razliku od uspešnih tranzicionih zemalja (Slovačka, Poljska, Slovenija) u Srbiji nakon prvih nekoliko godina tranzicije nije došlo do reindustrializacije privrede. To je, pored ostalog, dovelo do veoma malog učešća izvoza u BDP (najmanji u regionu).

**Nastavak privrednog rasta na prethodnim pretpostavkama osim što nije poželjan više nije ni moguć.** "(Srbija 2020 : Koncept razvoja Republike Srbije do 2020. godine – Nacrt za javnu raspravu, 18. decembar 2010.)

Ako smo dobro razumeli ovaj najvažniji deo strategije razumećemo i glavne ciljeve koji iz nje proizilaze.

### **Glavni ciljevi su:**

- Stvaranje izvozno orijentisane privredne strukture sa relativno većim naglaskom na modernizovanu industriju i poljoprivredu
- Prosečna stopa rasta BDP 2011. – 2020. 5-6 %
- BDP u 2020. godini bice 55 milijardi € i 8.000 € po stanovniku
- Učešće industrijske proizvodnje i građevinarstva u BDP povećaće se sa 22 % na 25,5 %
- Izvoz čini 65 % BDP (35 milijardi €)
- Rast cena se stabilizuje na 3 %
- Zaposlenost stanovništva od 20 – 64 godine 65 % (sada to iznosi 49 %, a u EZ 68 %)

Postali smo prepoznatljivi po praksi da imamo lepo napisane strategije i reformeske projekte i da ih ne sprovodimo. Zato je logično pitanje da li će ova strategija doživeti sudbinu mnogih lepo napisanih koje nisu sprovedene.

Postoje dva scenarija.

Prvi – sprovedemo novu strategiju, dosledno, ozdraviti industriju i poljoprivredu, dostići izvoz od 35 mlilijardi evra, obezbediti materijalno i duhovno blagostanje, i krenuti putem prosperiteta kojim idu ostale evropske zemlje.

Drugi – ponoviti greške iz prošlosti, ne sprovesti strategiju, doživeti slom ekonomije, bankrotstvo države i zaploviti uzburkanim morem socijalnog i političkog haosa.

## SLIKA DANAŠNJEG STANJA NAŠE EKONOMIJE

Sudbina sprovođenja nove strategije razvoja zavisi od toga šta će se desiti u oko 19.000 mikro, malih, srednjih, i velikih preduzeća.

Znamo da većina od tih 19.000 naših preduzeća imaju ozbiljne probleme u poslovanju. Poznato je:

- Da su skoro sva preduzeća prezadužena do te mere da nisu u stanju da uredno vraćaju dugove
- Da na uzete kredite plaćaju najveće kamate u okruženju i da se ukupni troškovi zaduženja kreću od 16 - 23 %
- Da je nelikvidnost akutna i da je prosečan rok naplate potraživanja u 2010. godini bio 128 dana i da se 7 - 10 % potraživanja nikada ne naplati
- Da smo u poslednjih 10 godina malo investirali u industriju i poljoprivredu jer domaćeg kapitala nismo imali dovoljno a prispeli inostrani kapital otišao je u finansijsku sferu. U realni sektor otišlo je manje od 10 % tog inostranog kapitala.
- Da imamo najstariji mašinski park u Evropi, prosečne starosti mašina preko 30 godina i dan a tim starim mašinama radimo stare tehnologije sa niskom produktivnošću i visokim troškovima i da zbog toga nismo konkurentni na svetskom tržištu.
- Da su porezi i doprinosi previsoki. Oni su prilagođeni finansiranju prekomerne potrošnje i punjenju budžeta po svaku cenu. Oni ne odgovaraju snazi naših poreskih obveznika.
- Da previsoki porezi i doprinosi generišu sivu ekonomiju koja nelojalno konkuriše onima koji rade legalno.
- Da su zarade niske i 30 % niže od zarade u neprivredi i da se tako niske neredovno isplaćuju. Više od 30 % preduzeća u Srbiji sa isplatom zarada kasni preko 90 dana.
- Da smo 20 godina praktično isključeni sa svetskog tržišta i da je to izazvalo krizu menadžmenta i preduzetništva u Srbiji. Sa igračima koji nisu igrali utakmice sa jakim protivnicima ne možete očekivati uspeh u takmičenju na svetskom tržištu.
- Gubici se povećavaju iz godine u godinu. Danas to više niko ne analizira ozbiljno kao da se ne radi o delatnosti od koje svi živimo.
- Da je u većini preduzeća klima loša, da zaposleni nisu motivisani i da ljudi traže krivce umesto rešenja.

## INDUSTRIJSKA PROIZVODNJA U SRBIJI OD 1990. GODINE DO 2009.

Teško stanje u srpskoj privredi nije nastalo preko noći. Podaci o kretanju industrijske proizvodnje u Srbiji u periodu 1990. - 2009. godine govore mnogo o žalosnoj slici koju danas imamo.

1990. godine = 100 %

<b>1991</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>
82.0	65.6	41.3	42.2	43.8	46.0	50.6	52.7	39.0	43.3
<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	
43.3	44.1	42.8	45.8	46.2	48.4	50.2	50.7	44.6	

Iz podataka se vidi da je 1991. godine započeo period uništavanja srpske industrije i završio se 1999. godine kada je industrijska proizvodnja iznosila 39 % proizvodnje iz 1990. godine.

Deo sadašnje političke elite Srbije učestvovao je u vlasti u tom periodu i snosi odgovornost za uništavanje industrije.

Period zanemarivanja, nečinjenja i pogrešnog činjenja započeo je 2001. godine i završio se 2009. kada smo imali industrijsku proizvodnju 44,6 % industrijske proizvodnje iz 1990. godine. 2009. godine industrijska proizvodnja bila je 1,3 % veća od industrijske proizvodnje 2001. godine. Ovi podaci pokazuju da postoji odgovornost onog dela političke elite Srbije koja se od 2000.-te godine do danas menjala na vlasti. To znači da je kompletna politička elita Srbije odgovorna za ono što nam se u ovih 20 godina sa industrijom desilo.

Ovi podaci nisu prijatni ni našim menadžerima i preduzetnicima koji su bez obzira na teškoće mogli u periodu 2000.-2010. da učine mnogo više. Već 9 godina naši menadžeri imaju šansu koju nemaju menadžeri iz drugih zemalja da prave pod veoma povoljnim uslovima posao na velikom ruskom tržištu koje je u proteklih 9 godina bilo tržište sa najvećim rastom u Evropi. Zadnjih godina dobili smo izvanredne šanse za razvoj posla u zemljama centralne Azije i Ukrajini. Mogli smo za tih 9 godina steći izvanrednu stratešku poziciju na tim velikim tržištima, i u vremenu kada budemo u Evropskoj Zajednici i kad ne budemo imali privilegije koje sad imamo imali bi prednost na tim tržištima nad konkurencijom iz sveta.

Propust naših menadžera i preduzetnika je i neefikasnost u iznalaženju strateških partnera za mala i srednja preduzeća. Danas i gospodin Nikolić govori da Srbiji treba 1.000 joint venture preduzeća koja bi u Srbiji proizvodila robe za rusko tržište i tržišta na kojima mi imamo beneficija.

Kada je u pitanju domaća industrija očigledno je da u Srbiji nema nevinih. Traženje novog modela podrške izvoznoj industriji i poljoprivredi može da se doživi kao pokajanje. Okretanje ka novom modelu je šansa da se ujedini i pozicija i opozicija i da ovog puta reforme i spovedemo.

U krizama ujedinjaju se najljući konkurentni pa zašto se onda u Srbiji ne bi ujediniili na programu neophodnih reformi politički protivnici, kad gotovo svi podržavaju evropski put Srbije.

Slava, odnosno politički poeni, za rešavanje krize u Srbiji neka pripadne svima.

PRIPREMA TEMELJNIH REFORMI ZAPOČINJE  
REŠAVANJEM PROBLEMA KOJI TRAŽE HITNA REŠENJA

Temeljna reforma mora da se pripremi. Prvi korak je jasna strategija. Drugi korak su glavni reformski projekti.

Za reformske projekte trebaju nam ozbiljne empirijske analize kojih mi nažalost nemamo.

Aktuelni gorući problemi ekonomije moraju se rešavati odmah. U ovom momentu ti problemi su sledeći:

1. Likvidnost
2. Finansiranje proizvodnje i investicija u industriji i poljoprivredi
3. Obezbeđivanje kamata na kredite kakve imaju naši konkurenti u okruženju
4. Obuzdavanje inflacije
5. Donošenje sledećih programa
  - Nacionalni program podrške izvozu
  - Nacionalni program podrške poljoprivredi
  - Nacionalni program dovođenja javne potrošnje u sklad sa ostvarenjem budžeta

Oko prva 4 problema vlada, Narodna banka i Udruženje banaka moraju postići dogovor jer bez tog dogovora privreda neće funkcionisati. I banke i vlada imaju interes da se taj dogovor postigne. Bankama trebaju preduzeća koja vraćaju kredite, i stare i nove koje moraju dobiti, a vladi trebaju preduzeća koja pune budžet. Banke moraju da se odreknu dela svog profita a država preko Razvojne banke mora da preuzme deo rizika kod banaka. Privreda mora dobiti nove kredite sa nižim kamatama.

Kod donošenja tri ključna Nacionalna programa niko u ovoj zemlji nema gotova rešenja. Ta rešenja vlada mora tražiti zajedno sa legitimnim predstavnicima privrede, pre svega sa Komorom Srbije, sa Unijama poslodavaca i sa brojnim udruženjima privrede. Poznato je da Komora Srbije ima urađen Nacionalni program podrške izvozu i Nacionalni program podrške poljoprivredi. Obe Unije poslodavaca pojavljuju se u javnosti sve češće sa konkretnim predlozima mera. Mnoga udruženja takođe imaju predloge mera. Udruženje proizvođača mleka Srbije sačinilo je Belu inicijativu, tj. dokument državne politike u stočarstvu.

Pitanje je da li se sve ove inicijative nalaze na stolovima naših ministara i da li ih oni čitaju.

Obrnuto pitanje je da li vladini predlozi dolaze u Komoru, u Unije poslodavaca, u Udruženja i druga mesta gde se privreda organizuje. Ako želimo reformske mere koje će se sprovesti mora postojati dvosmerna direktna veza vlade i legitimnih predstavnika privrede. Ravnopravan dijalog i strpljivo slušanje najviše će pomoći u ovom kriznom vremenu.

Sa g-dinom Vukadinovićem i Todorovićem prihvatio sam specifični savetnički status u želji da budemo ta veza između naše privrede i vlade. Samo ukoliko se uspostavi ta veza naša misija imaće smisla.