

Finansijska analiza i akcioni plan optimizacije poslovanja - Kompanija X

Filip Živojinović - April 2025.

Izvršni rezime:

Kompanija X se nalazi u poziciji izraženog likvidnosnog pritiska, uz visok nivo zaduženosti (97%) i dominantan udeo kratkoročnih obaveza u strukturi duga. Istovremeno, naplata potraživanja značajno kasni u odnosu na konkurenciju, što dodatno pogoršava operativnu likvidnost. Koren problema leži u neusklađenosti između dinamike priliva i dospeća obaveza, a ne u samom obimu poslovanja. Cilj nije kozmetička optimizacija, već postavljanje temelja za finansijsku stabilnost. Predloženo rešenje podrazumeva optimizaciju novčanih tokova kroz dva koordinisana pravca: reprogramiranje kratkoročnih obaveza i unapređenje modela naplate potraživanja. Rešenje je formulisano tako da donosi merljive efekte u roku od 12 meseci, bez potrebe za strukturnim rezovima. Kriterijumska analiza različitih scenarija jasno pokazuje da je ovo rešenje najkompletnije u pogledu urgentnosti, izvodljivosti i efekta. Fokus nije na formalnom smanjenju troškova, već na rasterećenju toka novca i stvaranju realnog prostora za budući rast. Ostatak dokumenta pruža dubinsku analizu problema, strukturu predloženog rešenja, fazni plan implementacije i očekivane efekte po ključnim finansijskim pokazateljima.

1.Uvod

Maloprodajno tržište u Srbiji može se opisati kao veoma konkurentno, dinamično i promenljivo. Kao takvo, ono uslovljava učesnike – maloprodajne lance i individualne prodavce – da neprestano prilagođavaju svoje poslovanje i unapređuju uslugu kako bi zadržali profitabilnost i potencijalno povećali svoj tržišni udeo. Subjekat naše analize, *Kompanija X*, jedan je od lidera unutar maloprodajne industrije. Zbog svoje veličine i uspeha, Kompanija X je u obavezi da u budućem periodu prilagodi svoje poslovanje i strategiju kako bi mogla da se nadmeće sa svojim najvećim konkurentima – *Kompanijom A* i *Kompanijom B*. Pored potrebe za stvaranjem kompetitivne prednosti, Kompaniji X je neophodno da obezbedi uslove za zadržavanje profita i širenje maloprodajne mreže. Smisao optimizacije nekog segmenta poslovanja Kompanije X jeste pravovremeno reagovanje na dinamično okruženje maloprodajne industrije u Srbiji. Veličina i tržišna pozicija Kompanije X predstavljaju njene ključne prednosti i ukazuju na veliki potencijal za dalji rast i razvoj, ali istovremeno primeri iz prakse ukazuju na to da veliki i složeni sistemi - kakva je i Kompanija X - mogu biti inertni i kasno započeti proces adaptacije. Smisao ove analize jeste da se objektivno i precizno opiše interno stanje Kompanije X, njena pozicija u odnosu na konkurenciju, i da se na osnovu podataka formira konkretan i kreativan predlog optimizacije jednog segmenta poslovanja, kao i akcioni plan za realizaciju unapređenja jednog poslovnog procesa.

2. Metodologija i podaci

Za potrebe ove analize korišćeni su bilansi stanja i bilansi uspeha Kompanija X, A i B. Izvorni podaci konvertovani su iz dinara u evre prema srednjem kursu Narodne banke Srbije na dan 7. aprila 2025. godine.

Iz dostupnih bilansa izvedeni su, primenom standardnih finansijskih formula, ključni pokazatelji performansi (KPI). Kriterijum njihove selekcije bila je relevantnost za procenu efikasnosti poslovanja, kao i za identifikaciju prostora za optimizaciju.

Izdvojeni KPI-jevi su kategorizovani u sledeće domene, a svi proračuni i uporedne vrednosti dostupni su u pratećem Excel fajlu - Case_study_database.xlsx - koji čini dodatak ovoj analizi:

1. Veličina i tržišna pozicija
2. Operativna efikasnost
3. Profitabilnost
4. Efikasnost korišćenja resursa
5. Finansijska struktura
6. Upravljanje potraživanjima.

Direktno poređenje kompanija X , A i B sprovedeno je na osnovu istih finansijskih pokazatelja, kako bi analiza bila metodološki konzistentna. Ovakav pristup komparaciji u potpunosti je opravdan, uzimajući u obzir da sve tri kompanije posluju u okviru iste industrije. Na taj način, obezbeđena je jaka analitička osnova za identifikaciju razlika u poslovnoj efikasnosti i finansijskoj strukturi.

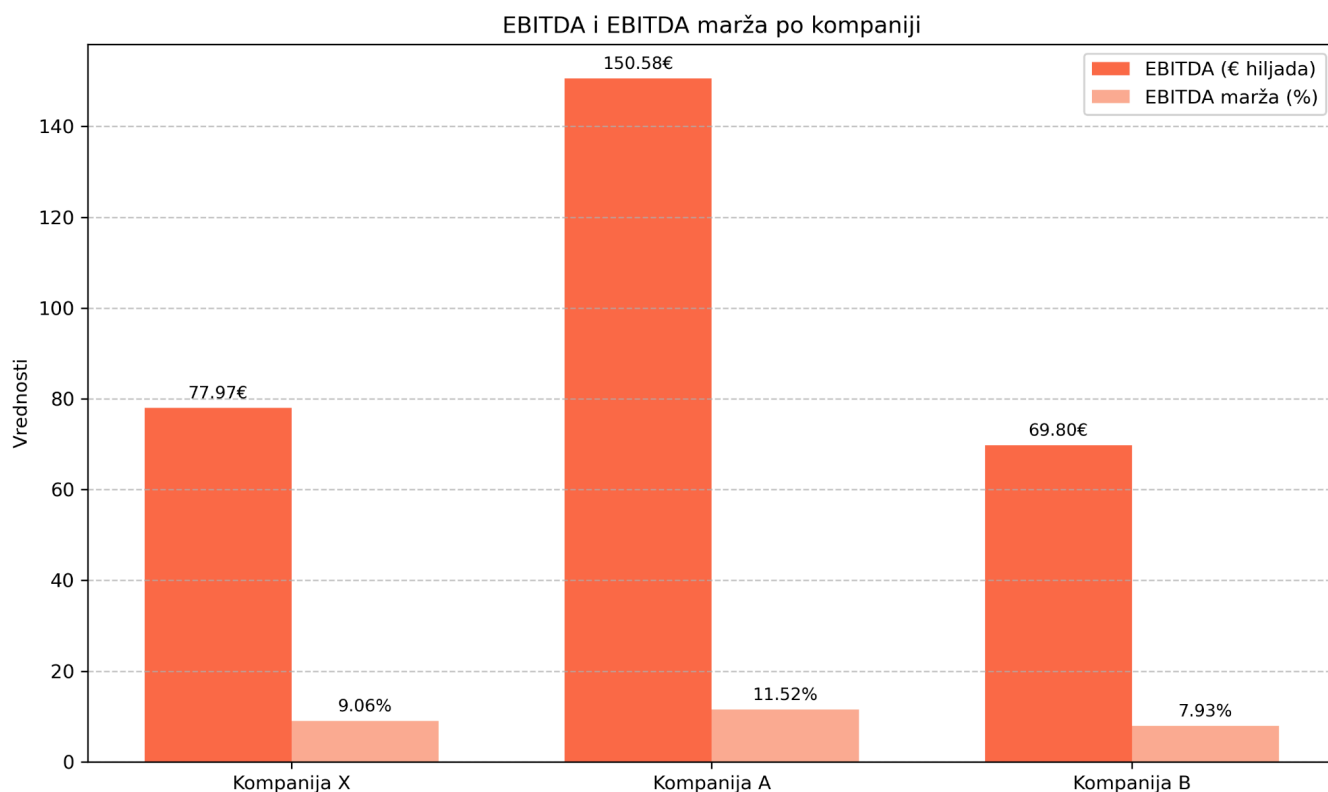
3. Analiza performansi i ključnih pokazatelja

3.1 Veličina i tržišna pozicija:

Kao mere veličine i tržišne pozicije izabrani su prihod od prodaje (€) i ukupna aktiva (€) kompanija X , A i B . Na osnovu ovih pokazatelja može se zaključiti da se Kompanija A jasno izdvaja kao najveća kompanija u ovom poređenju, prema oba pokazatelja. Kompanije X i B nalaze se na relativno sličnom nivou poslovnog obima i tržišne pozicije.

3.2 Operativna efikasnost:

Centralne mere operativne efikasnosti kompanija X , A i B su EBITDA i EBITDA marža. Vrednost EBITDA-e kompanije X odaje utisak adekvatne operativne profitabilnosti kompanije i sugerise da osnovne poslovne aktivnosti funkcionišu na zdravim osnovama. Poređenje vrednosti EBITDA i EBITDA marže Kompanije X i njenih konkurenata prikazana su u Grafikonu 1.



(Grafikon 1.- EBITDA i EBITDA marža)

Dodatan uvid u operativnu efikasnost pružaju bruto marža i obrt imovine. Kompanija X ostvaruje bruto maržu od 26.74% što je povoljnije u odnosu na Kompaniju B (23.20%), ali niže od Kompanije A, koja se i po ovom parametru izdvaja kao lider sa bruto maržom od 30.67%. Ovakve vrednosti ukazuju na to da Kompanija X nema ozbiljnijih problema u domenima nabavke i formiranja cena. Sa druge strane, obrt zaliha je kod Kompanije X najslabiji u poređenju sa konkurencijom i iznosi 7.07, što implicira da ova kompanija 7 puta godišnje proda i obnovi svoje zalihe dok njihova konkurencija to uradi 11 (Kompanija A) i 9 (Kompanija B) puta.

Trošak amortizacije je nešto viši kod Kompanije X (4.92%) u poređenju sa Kompanijom A (3.58%) i Kompanijom B (2.87%) što može biti indikator neefikasnog upravljanja ili slabije iskorišćavanja opreme.

3.3 Efikasnost resursa:

Indikatori efikasnog upravljanja imovinom su ROA(%) i EBITDA/Aktiva (%). U širem smislu, oba pokazatelja signaliziraju sposobnost kompanije da kroz ukupnu imovinu generiše vrednost - ROA meri neto profitabilnost, dok EBITDA/Aktiva prikazuje operativni prinos. ROA kompanije X (3.10%) i kompanije B (2.31%) su relativno blizu, dok se kompanija A, sa 7.49% jasno izdvaja kao lider i u pogledu ovog parametra. Ovakvi nalazi mogu ukazivati na to da Kompanija X može unaprediti ukupnu isplativost resursa. Indikator EBITDA/Aktiva s druge strane, pokazuje da su Kompanija X (17.10%) i Kompanija A(17.09%) praktično izjednačene što predstavlja čvrst dokaz da Kompanija X efikasno koristi svoju imovinu.

Pored upravljanja imovinom, još jedan značajan resurs svake kompanije predstavljaju i zaposleni - ljudski resursi. S obzirom na to da u bilansima uspeha i stanja nisu dostupni podaci o broju zaposlenih ovaj parametar je dobijen metodološkom aproksimacijom. Konkretnije, broj zaposlenih izveden je računanjem količnika ukupnih troškova zarada i prosečne godišnje bruto zarade u sektoru maloprodaje u Srbiji za 2024. godinu (izvor:RZS, 2024.). Za potrebe analize bruto godišnja zarada zaokružena je na iznos od 10,000 €. Na osnovu aproksimacije broja zaposlenih izračunate su mere: *EBITDA po zaposlenom*, *neto dobit po zaposlenom* kao i mera *prihoda po zaposlenom*. Vrednosti ovih parametara za Kompaniju X, dostupnih u pratećem Excel fajlu, ne ukazuju na značajne strukturalne probleme u vidu broja zaposlenih ili njihove produktivnosti, kada se sagledaju u relativnom odnosu prema konkurenciji.

3.4 Profitabilnost:

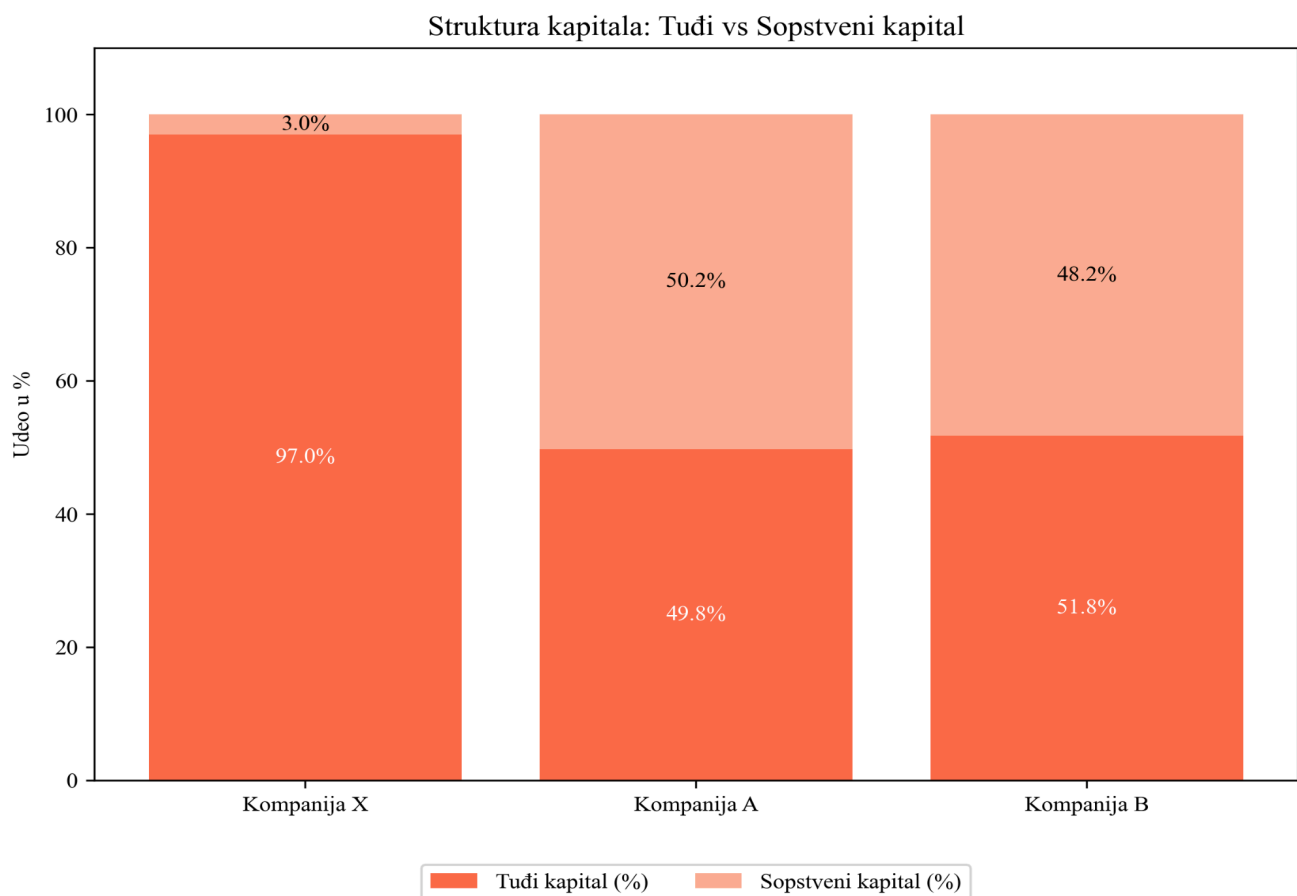
Izdvojeni KPI-jevi u okviru ove kategorije su Neto dobit - u apsolutnom smislu, kao i neto profitna marža (%). Mera koja je relevantnija za dalji tok analize je neto profitna marža, koja za Kompaniju X iznosi 1.65% što je uporedivo, ali niže u odnosu na kompaniju B (1.71%) i višestruko niže od Kompanije A (5.05%).

S obzirom na to da je EBITDA marža kompanije X opisana u prethodnom segmentu bila viša od kompanije B, a da se u pogledu neto profitne marže beleži obrnuti odnos, opravdano je pretpostaviti da Kompanija X ima potencijalne gubitke u segmentima koji slede nakon operativnog nivoa - poput neefikasnog upravljanja obavezama.

3.5 Finansijska struktura:

Analiza finansijske strukture predstavlja kritičnu tačku ove analize. Izabrani KPI-jevi direktno oslikavaju likvidnost, zaduženost, kao i sposobnost servisiranja obaveza. Iz tog razloga ovaj segment će biti najdetaljnije opisan.

Prvi relevantan KPI je *stopa zaduženosti*. Kompanija X beleži stopu zaduženosti od 97.03%. U odnosu na kompaniju A (49.78%) i kompaniju B (51.78), koje predstavljaju referentne okvire poređenja, stopa zaduženosti subjekta analize je visoko rizična. Čak i van referentnog okvira poređenja, stopa zaduženosti od ~97% nam direktno ukazuje na to da se Kompanija X većim delom finansira zaduživanjem, tj. koristi pozajmljeni novac (dugoročni ili kratkoročni krediti, obaveze prema dobavljačima i slično), a samo 3% svog poslovanja finansira iz sopstvenog kapitala. Visok iznos stope zaduženosti ukazuje na potencijalne probleme sa solventnošću i dovodi u pitanje sposobnost Kompanije X da izdrži finansijske pritiske na duže staze. Vizuelni prikaz stope zaduženosti prikazan je u grafikonu 2.

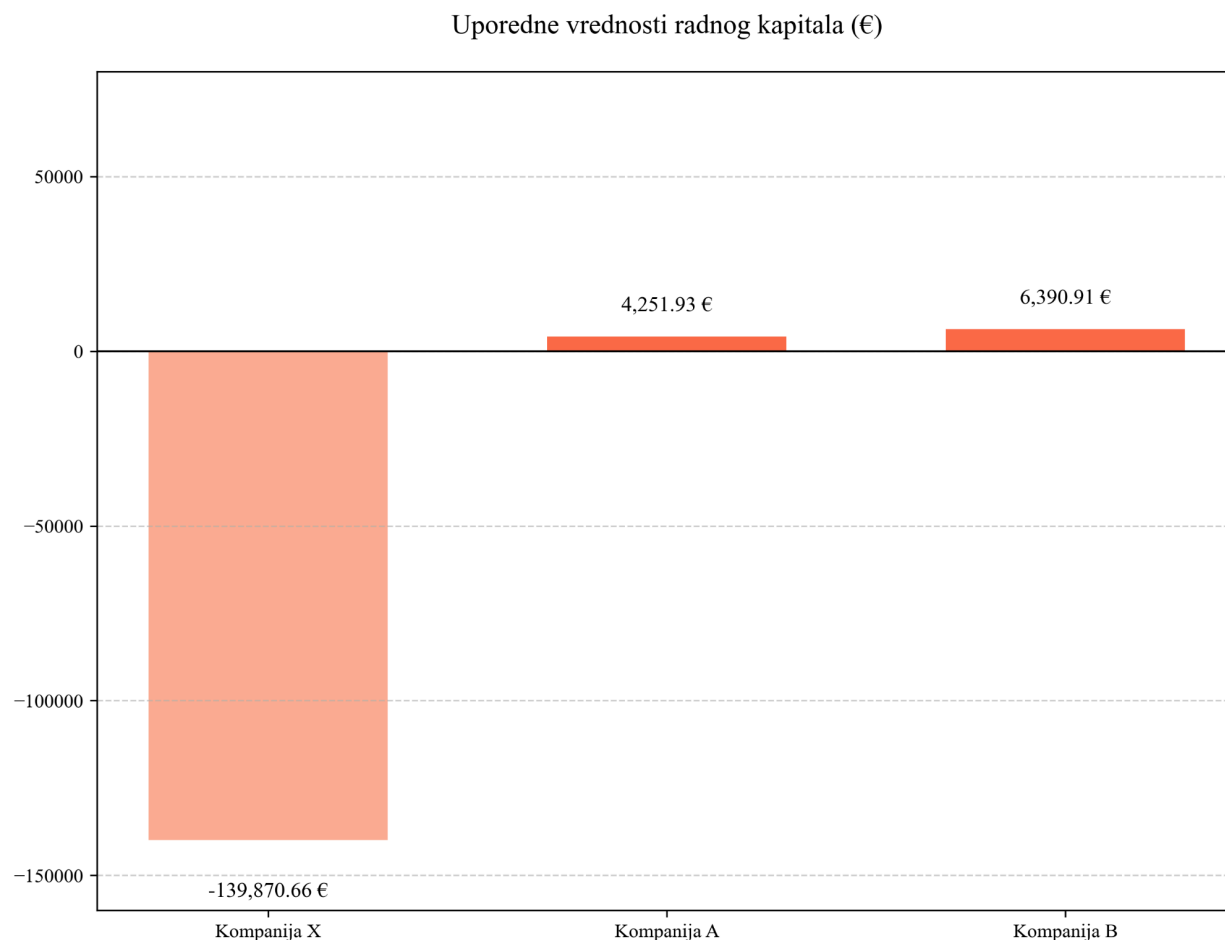


Kako bi se detaljnije razložila struktura obaveza Kompanije X i proverila potencijalna neusaglašenost ročnosti, u analizu je uveden parametar *Udeo kratkoročnih obaveza (%)*. Strukturu obaveza Kompanije X čini čak 76.72% kratkoročnih obaveza što ukazuje na visok pritisak na tekuće izvore finansiranja čime Kompanija X posluje u uslovima povećanog rizika u slučaju zastoja u naplati potraživanja ili drugih likvidnosnih problema. Na osnovu opisane strukture obaveza subjekta analize, moguće je zaključiti da je prisutna neusaglašenost ročnosti.

S obzirom na to da se Kompanija X potencijalno može suočiti sa likvidnosnim pritiscima, korisno je u analizu uključiti i parametar *Gotovina / ukupne obaveze (%)* koji predstavlja sposobnost kompanije da iz raspoložive gotovine servisira postojeće obaveze. U slučaju Kompanije X ovaj procenat iznosi 7.81%, dok konkurentne Kompanije A(50.58%) i B(20.32%) imaju znatno povoljniju poziciju.

Tekući koeficijent i *Acid test* predstavljaju dodatne indikatore iz kojih je moguće izvući dodatne zaključke o kratkoročnoj poziciji Kompanije X zato što se u osnovi obe formule računaju na osnovu obrtne imovine. Smisao *tekućeg koeficijenta* jeste da ukaže na odnos obrtne imovine i kratkoročnih obaveza. Vrednost ovog koeficijenta za Kompaniju X je 0.59, dok kod oba konkurenta te vrednosti prelaze 1. Koeficijent koji je ispod 1 ukazuje na to da Kompanija X nema dovoljno likvidnih sredstava da izmiri kratkoročne obaveze. *Acid test* predstavlja rigorozniju verziju tekućeg koeficijenta jer iz obračuna isključuje zalihe. Kompanija X na acid testu ostvaruje rezultat od 0.32, što implicira da se nalazi u još težoj likvidnosnoj poziciji kada se isključe zalihe.

Kako bismo dodatno argumentovali značaj problema nelikvidnosti kod Kompanije X, uvodimo parametar *radnog kapitala* jer, za razliku od tekućeg koeficijenta i acid testa, predstavlja apsolutnu meru operativne likvidnosti. Glavni konkurenti Kompanije X beleže pozitivne vrednosti radnog kapitala iz čega sledi da imaju veću fleksibilnost u operativnom upravljanju, kao i da su rezilijentniji na zastoje u naplati i rast troškova. Sa druge strane Kompanija X beleži -139.870 €. Ključna implikacija, ovakve vrednosti radnog kapitala subjekta analize, je da kratkoročne obaveze značajno prevazilaze raspoloživu obrtno-imovinsku osnovu, što dalje podrazumeva da je jedna od slabosti Kompanije X nemogućnost samostalnog servisiranja kratkoročnih obaveza bez eksternog finansiranja, ovakva pozicija je dodatno zabrinjavajuća kada se uzme u obzir da je ukupna zaduženost 97%. Grafikon 3 prikazuje uporedne vrednosti radnog kapitala Kompanije X i njenih glavnih konkurenata.



(Grafikon 3 - Uporedne vrednosti radnog kapitala)

Odnos *Obaveze / EBITDA* predstavlja naredni ključni nalaz ovog segmenta analize. Smisao ovog pokazatelja jeste kvantifikacija broja godina potrebnih kompaniji da otplati svoje ukupne obaveze iz operativnog profita (EBITDA), pod uslovom da sav ostvareni operativni profit biva usmeren u pravcu servisiranja duga. Prema izračunatim vrednostima Kompaniji X bi bilo potrebno 5.68 godina da izmiri svoje ukupne obaveze, što je znatno duže u poređenju sa Kompanijom A (2.91 godina) i umereno lošije u odnosu na Kompaniju B (4.84). Na osnovu računice, moguće je zaključiti da je Kompanija X znatno vulnerabilnija u pogledu sposobnosti da iz operativnih izvora servisira svoje obaveze.

Nalazi prikazani u okviru ovog segmenta biće temeljnije razrađeni u okviru kriterijumske analize jer će poslužiti kao osnova za evaluaciju predloženih rešenja.

3.6 Upravljanje potraživanjima:

Domen potraživanja, posmatran u kontekstu šireg finansijskog pritiska kojem je izložena Kompanija X, zahteva zasebnu analitičku kategoriju, budući da su potraživanja direktno povezana sa likvidnošću firme i njenim kratkoročnim obavezama. Kako bi se adekvatno započeo ovaj segment analize, važno je navesti da ukupna potraživanja Kompanije X u apsolutnoj vrednosti iznose približno 24.000 €.

Pokazatelj Potraživanja / Ukupna aktiva (%)

Predstavlja inicijalnu metriku iz koje se može sagledati zastupljenost potraživanja unutar ukupne bilansne mase. Na osnovu njegove vrednosti moguće je oceniti u kojoj meri preduzeće zavisi od naplate tih sredstava kako bi održalo tekuću likvidnost. Visok udeo potraživanja u aktivima može ukazivati na izvesnu ranjivost kompanije u slučaju poremećaja u dinamici naplate.

Parametar Potraživanja / Prihod (%)

Koristi se kao mera efikasnosti konverzije prodatih vrednosti u novčane tokove. Kod Kompanije X ovaj pokazatelj iznosi 2.83%, dok kod konkurenata A i B iznosi 0.52% i 0.19%. Ovakva disproporcija jasno ukazuje na to da značajan deo ostvarenih prihoda ostaje "zarobljen" u formi nenaplaćenih potraživanja. To može dovesti do odstupanja između prikazanog nominalnog poslovnog uspeha i stvarne raspoložive likvidnosti. U suštini, Kompanija X prodaje, ali naplata ne prati dinamiku prihoda, što dodatno opterećuje njen novčani tok.

Days Sales Outstanding (DSO)

Predstavlja meru prosečnog broja dana potrebnih kompaniji da naplati svoja potraživanja. Kompanija X beleži DSO od 10.33 dana, dok su konkurenti značajno efikasniji – Kompanija A ima 1.90 dana, a Kompanija B svega 0.70 dana. Ova razlika ne samo da ukazuje na strukturni problem u naplati, već i na zaostatak u upravljačkom kapacitetu za kontrolu potraživanja. Važno je, međutim, napomenuti da se vrednost DSO treba posmatrati relativno, jer kao mera centralne tendencije može prikriti varijacije unutar portfolija klijenata. Ipak, čak i uz tu rezervu, razlika u odnosu na konkurenciju ukazuje na jasan prostor za unapređenje.

4. Kriterijumska analiza

Analiza polazi od jasno definisanog i čvrstog metodološkog okvira, identifikacije ključnih KPI performansi, kvantitativne interpretacije ključnih finansijskih pokazatelja i sveobuhvatne evaluacije strukturne pozicije Kompanije X. Cilj analize je inicijalno bio identifikacija potencijala za unapređenje i dalji rast, međutim duboka obrada KPI-jeva ukazuje na to da trenutni prioritet subjekta analize nije ekspanzija, već očuvanje osnovne operativne stabilnosti u uslovima konkurentnog i dinamičnog maloprodajnog okruženja. U tom smislu, ovo poglavlje ima za cilj da, kroz jasno definisane kriterijume, objektivno uporedi fundamentalno različite strategije optimizacije jednog poslovnog procesa, u skladu sa postavkom zadatka, vremenskim ograničenjem od 12 meseci i realnim resursima kojima raspolaže Kompanija X.

4.1 Definisanje kriterijuma:

U cilju objektivne evaluacije mogućih strategija optimizacije, definisani su kriterijumi koji obuhvataju ključne aspekte uspešne realizacije i efekta jedne konkretne poslovne optimizacije. Svaki kriterijum definisan je tako da direktno odgovara trenutnoj poziciji subjekta analize, uzimajući u obzir strukturne slabosti, vremenska ograničenja i realne organizacione kapacitete. Kriterijumi koji će biti korišćeni u okviru kriterijumske analize su:

1. *Strukturno rasterećenje* - Estimacija mere u kojoj rešenje smanjuje finansijski pritisak kroz promenu bilansne strukture.
2. *Vremenska efikasnost* - Koliko brzo će rešenje doneti merljive efekte, sa posebnim fokusom na implementaciju i rezultat u okviru od 12 meseci.
3. *Održivost* - Da li rešenje generiše dugoročne efekte i ostaje stabilno nakon inicijalne primene, bez potrebe za dodatnim intervencijama.
4. *Usklađenost sa poslovnim prioritetima* - Da li se rešenje može realno primeniti unutar postojećeg poslovnog modela Kompanije X.
5. *Troškovna zahtevnost* - Koliki nivo finansijskih, organizacionih i ljudskih resursa zahteva implementacija rešenja
6. *Urgentnost* - U kojoj meri rešenje odgovara hitnosti trenutne situacije.

4.2 Analizirani pristupi optimizacije:

Uzimajući u obzir kontekst zadatka i analizu performansi Kompanije X, identifikovana su četiri fundamentalno različita pristupa optimizaciji poslovanja subjekta analize. Navedeni pristupi tretiraju specifičan aspekt poslovanja i predstavljaju validno strategiju optimizacije jednog procesa. Analizirani pristupi izabrani su tako da obuhvate ne samo finansijsko restrukturiranje, već i šire mogućnosti operativnog, logističkog i organizacionog unapređenja.

Analizirani pristupi su:

1. *Optimizacija operativne efikasnosti* - Fokus na optimizaciju internih procesa kroz identifikaciju tačaka rasipanja resursa, smanjenje troškova amortizacije i bolju kontrolu nad ključnim inputima.
2. *Optimizacija lanca snabdevanja i upravljanja zalihama* - Rešenje koje podrazumeva unapređenje obrtnosti zaliha, smanjenje lagera i efikasnije planiranje nabavke, sa ciljem oslobađanja kapitala i smanjenja troškova vezanih za skladištenje.
3. *Reorganizacija organizacione strukture* - Podrazumeva redefinisavanje postojećeg organizacionog modela kroz smanjenje hijerarhijskih slojeva, jasnije razgraničenje odgovornosti i generalnu optimizaciju ljudskih resursa.
4. *Optimizacija novčanih tokova* (predlog kandidata) - Rešenje koje podrazumeva integrisani pristup oslobađanju cash flow-a od bilansnih pritisaka, kroz koordinisano unapređenje modela naplate potraživanja, kao i reprogramiranje kratkoročnih obaveza. Na taj način se simultano oslobađaju zamrznuta sredstva i smanjuje operativni pritisak na likvidnost.

4.3 Evaluacija po kriterijumima

Na osnovu prethodno definisanih kriterijuma sprovedena je evaluacija četiri analizirana pristupa. Svaki od predloga ocenjen je **kvalitativno**, kroz šest kriterijuma: strukturno rasterećenje, vremenska efikasnost, održivost, usklađenost sa poslovnim modelom, troškovna zahtevnost i urgentnost primene. Cilj evaluacije nije samo poređenje potencijalnih koristi, već i identifikacija rešenja koje se najbolje uklapa u realne kapacitete i trenutne izazove Kompanije X. Poređenje različitih pristupa optimizaciji prikazano je u tabeli 1.

Rešenje	Strukturno rasterećenje	Vremenska efikasnost	Održivost	Usklađenost sa modelom	Troškovna zahtevnost	Urgentnost primene
1. Optimizacija operativne efikasnosti	Niska	Srednja	Srednja	Visoka	Srednja	Niska
2. Optimizacija lanca snabdevanja	Niska	Spora	Srednja	Srednja	Srednja–visoka	Niska
3. Reorganizacija organizacione strukture	Srednja	Spora	Visoka	Srednja	Visoka	Niska
4. Optimizacija novčanih tokova	Visoka	Srednja	Visoka	Visoka	Srednja	Visoka

Tabela 1. - Kriterijumska analiza

4.4 Zaključak kriterijumske analize i preporuka:

Na osnovu sprovedene kriterijumske analize, rešenje koje se jasno izdvaja kao najracionalniji i najefikasniji pravac poslovne intervencije jeste **optimizacija novčanih tokova**. U poređenju sa ostalim opcijama, ovo rešenje jedino uspeva da istovremeno ostvari visoko strukturalno rasterećenje, održivost u srednjem roku, i zadrži vremensku i troškovnu izvodljivost unutar zadatog vremenskog okvira od 12 meseci. Stepenn urgentnosti optimizacije ovog rešenja je visok u odnosu na činjenicu da je stopa zaduženosti Kompanije X - 97%, da je struktura obaveza ročno neusklađena, kao i da je kompanija izložena visokom likvidnosnom pritisku.

Ostala razmatrana rešenja, iako delimično relevantna, ne obezbeđuju suštinsko rešenje cash-flow problem Kompanije X. Štaviše, primena alternativnih rešenja, poput operativne optimizacije ili reorganizacije, ne samo da odlaže suštinsko rešavanje problema likvidnosti, već u kratkom roku može dodatno isrcpeti raspoložive resurse i povećati rizik od nesolventnosti. Unapređenje lanca snabdevanja i upravljanja zalihama donosi potencijalne uštede, ali zahteva značajno vreme i ne pruža rasterećenje bilansa koje je Kompaniji X hitno potrebno.

Nasuprot tome, predlog optimizacije novčanih tokova podrazumeva koordinisano unapređenje naplate potraživanja i reprogramiranje kratkoročnih obaveza, čime se istovremeno oslobađaju zamrznuta sredstva i redukuje pritisak na likvidnost. Kratkoročne obaveze, pored toga što predstavljaju neposrednu pretnju likvidnosti, često nose i višu efektivnu cenu zaduživanja. Njihovim reprogramiranjem kompanija ne dobija samo vremensko rasterećenje, već i mogućnost povoljnije kamatne strukture i dugoročnije stabilnosti.

5. Predlog rešenja i akcioni plan

5.1 Opis rešenja:

Predloženo rešenje zasniva se na optimizaciji novčanih tokova, kroz intervenciju u dva međusobno povezana segmenta – upravljanje kratkoročnim obavezama i naplata potraživanja. Takav pristup ne ulazi u duboku reorganizaciju poslovanja, ali zato omogućava direktan uticaj na bilans, oslobađanje novca koji je trenutno blokiran, i smanjenje pritiska koji kompaniji pravi svakodnevna nelikvidnost.

Ključni fokus je na reprogramiranju kratkoročnih obaveza. Ideja je jednostavna: kroz pregovore sa bankama i ostalim finansijskim poveriocima, deo postojećih kratkoročnih zaduženja se transformiše u dugoročnije oblike, sa realnijim rokovima otplate. Time se pravi prostor u operativnom toku novca bez dodatnog zaduživanja. Paralelno s tim, kroz redefinisane uslova sa ključnim dobavljačima, mogu se ublažiti trenutne napetosti u plaćanjima i postići određeni balans. U situacijama gde je to opravdano, razmatra se i refinansiranje kako bi se snizili efektivni troškovi duga.

Drugi segment se odnosi na naplatu potraživanja, koja trenutno kasni u odnosu na očekivani ciklus. Plan uključuje preciznije ugovaranje rokova, redefinisane odnose s kupcima koji kasne, kao i postavljanje unutrašnjih mehanizama za praćenje i bržu reakciju. Fokus će biti na klijentima koji predstavljaju najveći teret u pogledu kašnjenja.

Glavna snaga ovog rešenja leži u tome što ne iziskuje veliku organizacionu promenu, ali daje konkretan efekat: rasterećenje novčanih tokova i smanjenje rizika u kratkom roku. Implementacija može da krene odmah, i u potpunosti je realna da se sprovede u okviru zadatih 12 meseci, bez značajnog dodatnog troška.

5.2 Akcioni plan:

Predloženo rešenje se sprovodi kroz četiri faze, raspoređene u okviru 12 meseci. Svaka faza ima jasan cilj, logičan redosled i konkretne zadatke. Plan je napravljen tako da direktno adresira problem nelikvidnosti, a da pri tom ne poremeti osnovne poslovne funkcije.

Faza 1 – Analiza i redefinisavanje kratkoročnih obaveza (Mesec 1):

Prvi korak je analiza kompletne strukture kratkoročnih obaveza – iznosi, rokovi, poverioci. Na osnovu tih podataka formira se model ročne redistribucije, koji služi kao osnova za dalji pregovarački okvir. Za ovu fazu je ključna saradnja sa finansijama i potpuni pristup svim relevantnim izveštajima.

Faza 2 – Pregovori i reprogramiranje (Meseci 2–4):

Druga faza uključuje direktne pregovore sa bankama i drugim finansijskim poveriocima, sa ciljem da se postojeće obaveze transformišu u dugoročne aranžmane. Paralelno se razmatraju uslovi sa ključnim dobavljačima, bez narušavanja odnosa. U ovoj fazi, pored internog tima, može biti potreban i eksterni savetnik u slučaju složenijih zahvata.

Faza 3 – Unapređenje naplate potraživanja (Meseci 3–6):

Treća faza je posvećena naplati – tačnije, njenom ubrzanju. To uključuje reviziju ugovornih rokova, jasniju politiku plaćanja i postavljanje procedura za praćenje i eskalaciju. Fokus će biti na najproblematičnijim klijentima.

Faza 4 – Praćenje i korekcija (Meseci 6–12):

Završna faza podrazumeva kontinuirano praćenje ključnih pokazatelja: DSO, Gotovina/Obaveze, ročna struktura obaveza i ukupna stopa zaduženosti.

Cilj je da se osigura da sprovedene mere ne donose samo privremeno olakšanje, već da vode ka održivoj finansijskoj stabilnosti.

Za uspešnu realizaciju celokupnog akcionog plana, biće neophodno obezbediti određen nivo interne podrške od strane Kompanije X. Ključni resurs predstavlja pristup relevantnim finansijskim i operativnim podacima, kako bi sve faze – a naročito one koje se odnose na analizu obaveza i modeliranje dinamike naplate – mogle da se sprovedu u skladu sa realnim kapacitetima i ograničenjima kompanije. Učešće rukovodilaca iz sektora finansija i uprave biće ključno u fazama pregovora sa poveriocima i donošenju strateških odluka, dok je za sprovođenje operativnih izmena neophodna koordinacija sa timovima zaduženim za operacije, naplatu i kontroling. Otvorena i blagovremena komunikacija sa bankama, dobavljačima i ključnim kupcima smatra se infrastrukturnim preduslovom za sprovođenje planiranih intervencija.

Dinamika komunikacije u toku sprovođenja projekta biće strukturisana tako da obezbedi kontinuitet informisanja i mogućnost pravovremenog reagovanja. U prva tri meseca predviđeni su redovni sedmični status sastanci sa menadžmentom Kompanije X, sa ciljem transparentnog izveštavanja o toku pregovora i realizaciji ključnih tačaka. Nakon toga, komunikacija prelazi u režim dvonedeljnih izveštaja o napretku, uz dodatne sastanke po potrebi, u slučaju nepredviđenih prepreka ili odluka koje zahtevaju upravljačku validaciju. Po završetku projekta biće pripremljen završni izveštaj sa evaluacijom efekata i preporukama za dalji razvoj likvidnosnog i operativnog modela kompanije.

5.3 Očekivani efekti

Implementacijom predloženog rešenja očekuju se konkretne promene u ključnim finansijskim pokazateljima – smanjenje kratkoročnog pritiska kroz reprogram obaveza, skraćenje DSO-a ka vrednostima koje beleže Kompanija A i Kompanija B, kao i stabilizacija likvidnosti. Očekivanja su zasnovana na analizi trenutnog stanja, dostupnim podacima o konkurentima i realnoj sprovodljivosti predloženih mera.