



**Vodite svoju kompaniju kroz krizu posle COVID-19**

**Dan posle sutra**

April 2020

*"Egzakta – Dan posle sutra SH 202004v005.SAM"*

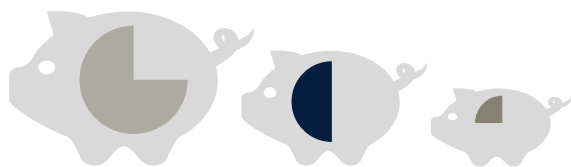


**EGZAKTA  
ADVISORY**

**EGZAKTA.RS**

# Da li je ovo kraj sveta kakav znamo? Da li je ova kriza dovela svetsku ekonomiju u novo „ledeno doba“ ili ćemo se oporaviti...

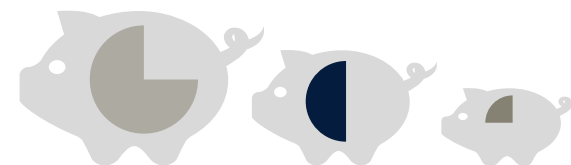
- Tokom finansijske krize 2008. najčešće postavljano pitanje bilo je „**kada će se stvari vratiti u normalu?**“ Prirodno je, u bilo kojoj krizi, nadati se povratku stanja pre krize. Trebalo je mnogo vremena da ljudi shvate da se to jednostavno neće dogoditi. Do 2019. godine svetska ekonomija se stabilizovala i izašla iz krize, ali je nova realnost i stabilnost, bila veoma različita od ekonomije pre 2008.
- Isto će verovatno važiti i za svet posle krize COVID-19. **Svet će proći kroz zdravstvenu krizu i oporaviti se od recesije koja će uslediti. Ali očekivati da se život potpuno vrati na isto bilo bi pogrešno.** Dvostruka kriza - zdravstvena i ekonomska - posebno će promeniti društvo na dva načina.



- Prva promena će se desiti u razvijenim svetskim ekonomijama. Većina zapadnih ekonomija kreće se ka većoj ulozi države. Veća državna podrška očekuje se kompanijama koje pružaju osnovne usluge, nezaposlenima, radnicima u privredi i beskućnicima. **Mnoge zemlje će morati da podrže ili nacionalizuju velike delove svoje ekonomije.**
- Druga velika promena reflektovaće se u stanju međunarodne trgovine. **Malo je verovatno da ćemo se vratiti „just in time“ snabdevanju, koje je bilo karakteristično za poslednjih 10-20 godina.** Evropa će morati da preispita svoje lance snabdevanja na daljinu i oslanja se na pravovremene isporuke sa druge polovine sveta. Koja će evropska kompanija u budućnosti želeti da se potpuno osloni na fabriku u Aziji?

## ...brzo i nastaviti tamo gde smo stali početkom 2020. godine? Malo verovatno! Svaka kompanija će voditi svoj mali rat da bi preživela.

- Kriza COVID-19 će proći, a nakon oluje sunce će ponovo zasijati. Ali zasijaće u malo drugačijem svetu. Doći će dan posle sutra.
- Mere koje je najavila srpska vlada pomoći će domaćoj privredi da se probije kroz oluju. Vlada Srbije sledi sličnu logiku koju su primenile vlade razvijenih ekonomija.
- Biće zanimljivo videti da li će vlada, ali i privatni sektor, iskoristiti promene i dešavanja u svetu da **podstaknu razvoj lokalne industrije, a posebno proizvodnje**. Ako se najavljene investicije završe samo na rešavanju problema sa obrtnim sredstavima i manjom likvidnosti, nećemo imati puni pozitivan efekat i nećemo iskoristiti priliku, koja potiče iz ovih nesrećnih okolnosti. Za nas je jasno da će **lokalne ekonomije za koje se pokaže da značajno zavise od uvoza morati podstaći lokalni razvoj i proizvodnju, kao i promociju lokalnih proizvođača**. Pozitivni primeri malih ulaganja su put koji treba da sledimo a ogledaju se u proizvodnji hirurških maski, kao i prvih srpskih respiratora.
- Međutim, **prava borba se neće odigrati na nivou vlade, već na nivou svake kompanije za sebe**. Pravi napad na krizu i brz odgovor, posebno posle krize, biće od suštinskog značaja za opstanak i održivost kompanije.
- **Kao i kod COVID-19 infekcije, neće svi preživeti**. Biće žrtava, naročito u industrijama koje su teško pogođene krizom.



# COVID-19 se proširio globalno, i ovo je najveća epidemija još od Španske groznice 1918. godine



## Globalno širenje

▪ Novi koronavirus zarazio je preko milion ljudi širom sveta i pitanje je na kom broju će se završiti pandemija. Pretežno napada pojedince i porodice a ekonomije trpe kako produktivnost opada i berze reflektuju povećanu globalnu nesigurnost. Ovaj dokument pruža neke osnovne činjenice i smernice za poslovne lidere u vezi sa kritičnim pitanjima koja treba da pruži odgovore u neposrednoj i bližoj budućnosti kako bi se osigurao kontinuitet poslovanja, sigurnost, zdravlje i dobrobit njihove radne snage i kupaca.

▪ COVID-19 je naziv za bolest koju je prouzrokovao novi koronavirus koji je nastao u Vuhanu u Kini u decembru 2019. Iz iste je porodice virusa koji uzrokuju neke prehlade, kao i teški akutni respiratorni sindrom (SARS) i respiratorni sindrom na Bliskom Istoku (MERS). Smatra se da je slična ostalim respiratornim infekcijama poput gripa, gde se simptomi kreću od temperature, kašlja, nedostatka daha do težih slučajeva upale pluća i otkazivanja organa.

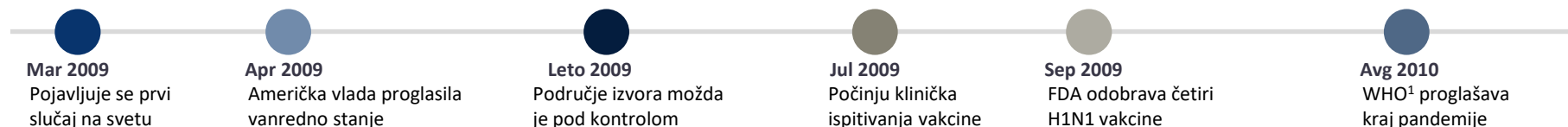
# Kada i kako ćemo se potpuno oporaviti?

## H1N1 analogija

- 6 meseci do odobrenja vakcine
- 12 kritičnih meseci
- 18 meseci do kraja pandemije

## Koliko bi to moglo potrajati?

- **Ukratko, verovatno je potrebno 18+ meseci za razvoj, probe, odobrenje i masovnu proizvodnju**
- Najbolje poređenje koje imamo je razvoj H1N1 vakcina pod sličnim okolnostima



## Kakav je trenutni status?

- Nekoliko vrsta vakcina je u razvoju za COVID-19:
  1. Tradicionalna, zasnovana na proteinima (duži razvoj, vremenski okvir proizvodnje ali provereni pristup)
  2. Bazirana na mRNA (brza za razvoj, ali manje dokazana tehnologija i efikasnost)
  3. Na bazi DNK (brzo dizajniranje, ali sa manje proverenom tehnologijom)
- Na samom početku pandemije više biotehnoloških instituta je pokrenulo istraživanja za vakcinu protiv COVID-19
  - Prva rešenja su dobijena za mRNA vakcine
  - Moderna, biotehnologija, prva je započela kliničko testiranje mRNA vakcine na ljudima 16.03.2020, ali se još uvek nije povezala sa većim farmaceutskim kompanijama
  - Pfizer i BioNTech udružili su se kako bi testirali još jednu mRNA vakcinu počev od kraja aprila 2020. godine
- Koja su ključna pitanja (osim nauke o proizvodnji efikasne vakcine)?
- Potrebni su veliki proizvodni kapaciteti koji nisu lako dostupni / prilagodljivi (primer GSK Shingrik pokazuje višegodišnje zaostajanje između odobrenja vakcine i masovne proizvodnje)
- Vremenski rokovi za dobijanje zahtevanih rezultata sigurnosti i efikasnosti kliničkih ispitivanja, za koje se procenjuje da će trajati 12-18 meseci, čak i ako se „brzo prate“

# Svet će se morati da se prilagodi novoj stvarnosti

Kada će se sve zaista završiti i vratiti na nešto što podseća na istinsku „normalu“?  
To se verovatno neće dogoditi dok se:

01

Toliko veliki deo populacije ne zarazi virusom tako da se stekne imunitet populacije (80% +)

02

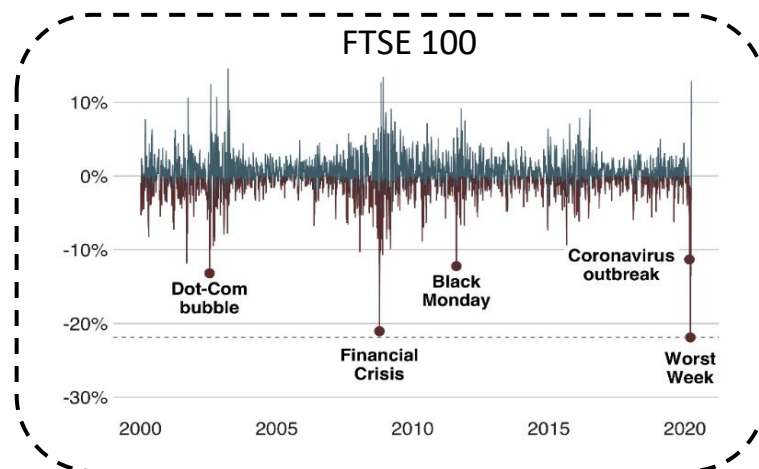
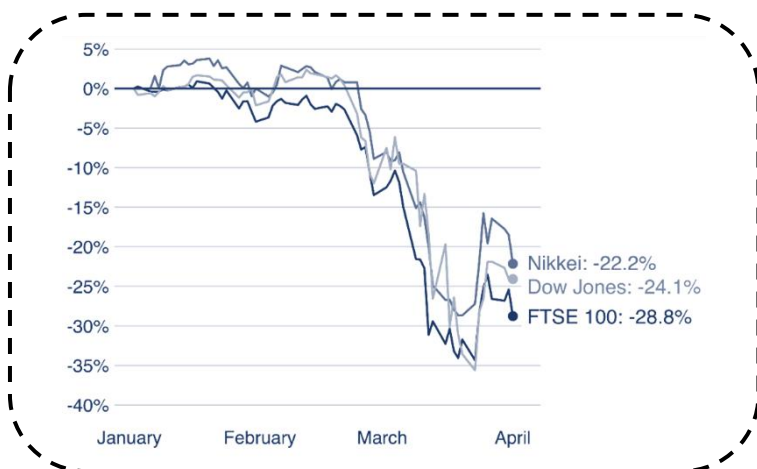
Ne proizvede efikasna vakcina (ne pre 12 meseci od danas)

03

Ne uspostavi efikasno lečenje stanja izazvanih infekcijom

- Ukratko, u našem osnovnom scenariju, socijalni i ekonomski pritisak biće na tako visokom nivou da će neke evropske zemlje krajem aprila pokušati da ublaže neke od mera socijanog distanciranja. Moguće je da većina zemalja koje su najteže pogođene Covid 19 infekcijama (veći deo evropskih zemalja i SAD) neće biti u stanju da ublaži mere ograničenja putovanja i kretanja pre maja / juna.
- Može se desiti da tek krajem godine neke zemlje počnu da posluju bliže „normali“.

# Uticaj COVID-19 na berze i kompanije od početka pandemije je očigledan...



# ... sa svim vodećim globalnim kompanijama značajno uzdrmanim



- Kompanije sa najvećim gubitkom na berzi:**
1. Lyft: -55.73%
  2. Pinterest: -47.18%
  3. Expedia: -46.84%
  4. Citigroup: -46.84%
  5. Snapchat: -45.87%
  6. Uber: -45.21%
  7. BeyondMeat: -42.72%
  8. Ford: -42.24%
  9. Bank of America: -42.09%
  10. Goldman Sachs: -39.29%



# Različite industrije su, ili će biti pod pritiskom, ali krajnji efekat neće biti isti na sve

- Najveći uticaj na BDP na nivou industrije generalno se očekuje u industrijama koje zahtevaju (ili su snažno povezane) sa ličnom potrošnjom i direktnim kontaktom



- Trgovina na malo
- Prevoz
- Zabava
- Smeštaj
- Turizam

- Proizvodnja
- Trgovina na veliko
- Građevinarstvo
- Proizvodnja Hrana / piće
- Rudarstvo

- Finansije, osiguranje, nekretnine, iznajmljivanje
- Profesionalne usluge
- Informacije
- Ostale usluge
- Poljoprivreda
- Obrazovanje

- Vlada
- Zdravstvena zaštita
- Komunalije
- Prodavnice opšte robe
- Prodavnice hrane i pića

## Neke ekonomije će biti teže pogođene od drugih u zavisnosti od % BDP koji dolazi iz pogođenih industrija poput usluga i turizma

- Zbog uticaja COVID-19 na domaću potražnju i globalne cene robe, oko sredine godine inflacija treba da padne ispod ciljanog opsega koji je postavila centralna banka u martu od 1,5% -3,5%, a zatim se polako vrati nazad u ciljni raspon

- Prosečni BDP regiona će se smanjiti za 4,7% u 2020. godini
- Srbija će biti zemlja najmanje pogođena coronavirusnom krizom u centralnoj i istočnoj Evropi (CEE), jer se očekuje da će se njena ekonomija u 2020. smanjiti za oko 2,1%, jer njena ekonomija manje zavisi od turizma i usluga

- Zatvaranje sektora usluga na najmanje mesec i po dana zaustaviće rast potrošnje u kategorijama kao što su restorani, hoteli i kultura. Zemlje orijentisane na turizam, poput Hrvatske i Slovenije, tako će se suočiti sa ozbiljnom recesijom (naše procene su na -7,5% i -6,7%, respektivno)
- Oštar pad strane potražnje ostaviće trag na malim otvorenim ekonomijama

## Srpska privreda će se smanjiti u 2020. godini za 2,1% na godišnjem nivou, pre nego što će rasti do procenjenih 4,7% 2021. godine

Zemlje CEE osećaju udarac krize COVID-19 putem urušavanja potražnje kako u zemlji tako i širom sveta. Sa zaustavljanjem svetske trgovine, slabiji domaći kurs više ne deluje kao kompenzacijski faktor za slabiji domaći rast. **Očekujemo da će sve zemlje CEE tokom 2020. godine pokazati negativan rast, dok fiskalni stimulan samo ublažava udarac.** Što se tiče putanje rasta, 2Q20 treba da predstavlja početak, uz nešto veći rast u drugoj polovini ove godine.

Srpska privreda će ući u recesiju u trećem kvartalu 2020. zbog pandemije koronavirusa (COVID-19), pre očekivanog rasta za 4,7% u 2021.

Veličina poremećaja tržišta izazvanih izbijanjem COVID-19 podstakla je potrebu za daljim revizijama projektovanih GDP. **Sada očekujemo da se srpska privreda u 2020. godini smanji za 2,1% na osnovu našeg scenarija ka postepenoj normalizaciji tokom trećeg kvartala.**

Domaća potražnja će sada uveliko uticati na bruto domaći proizvod (BDP). Istovremeno, neto izvoz treba da ponudi određeno olakšanje, kao što je to bio slučaj tokom finansijske krize 2009. godine, zbog poremećaja u lancu snabdevanja. **Očekujemo da će se ekonomija oporaviti u 2021. godini, uz prognozu rasta BDP-a od 4,7%.**

# Razvili smo četiri potencijalna scenarija za krizu (1/2)

## Osnovni scenario

- Pretpostavlja se da izolacija na kraju uspe da izravna krivu, mada ne u potpunosti.
- Evropske vlade postepeno odlučuju da počnu ublažavanje mera izolacije krajem Aprila. Ostali će uslediti u Maju.
- Povratak u normalu je postepen, a socijalna distanca se nastavlja bar čitavo leto.
- Deo onih koji mogu da rade kod kuće i dalje to čine u doglednoj budućnosti.
- Putovanja ostaju restriktivna, ali kombinacija razvoja vakcine, šireg kapaciteta testiranja i većeg kapaciteta u kritičnim zdravstvenim uslugama, znači da će se potpuna izolacija u velikoj meri izbeći ako se virus ponovo proširi kada se približimo zimi 2020.
- Kao rezultat toga, ekonomski oporavak će biti „u obliku slova U“.
- Ipak, većina zemalja će doživeti jače smanjenje ekonomskih aktivnosti nego za vreme finansijske krize 2009.

## „Zimski“ scenario

- Ovo je mala varijacija našeg osnovnog scenarija.
- Započinje na gotovo isti način, postepenim ublažavanjem mera izolacije u maju i junu.
- Međutim, u ovom scenariju, virus se vraća na jesen, i uprkos raširenijim naporima testiranja i praćenju kontakata, novo širenje vrši pritisak na većinu ekonomija nazad u izolaciju.
- Upravljanje krizom je lakše zbog iskustva iz proleća 2020, a mere zaštite mogu biti ograničene samo na delove zemlje, održavajući pojedine regione bez izolacije i bez otežanog rada.
- Pretpostavljamo da će što se virus vratiti pod kontrolu do Aprila 2021. godine, a ekonomije, kao i društva, počinju da se se vraćaju u normalu nako toga.
- Ovo je oporavak „u obliku slova W“.
- Većina ekonomija će se vratiti na nivo pre krize do Aprila 2021. godine.

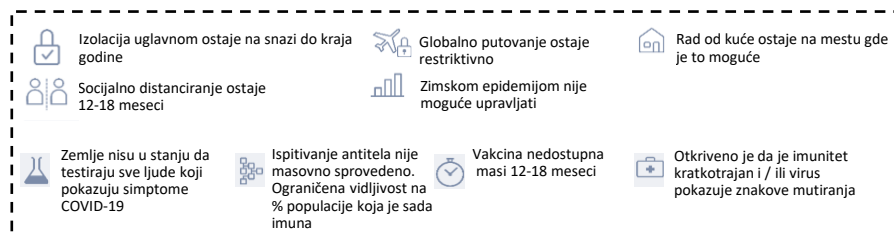
Potpune izolacije završavaju se do leta (zavisi od zemlje)	Globalno putovanje ostaje restriktivno	Rad od kuće ostaje gde je to moguće
Socijalno distanciranje ostaje bar 6-12 meseci	Zimska epidemija se smatra upravljivijom	
Široko rasprostranjena ispitivanja daju bolje podatke o mogućem izbijanju zimske epidemije	Bolje praćenje kontakata pomaže u upravljanju drugim talasom bez potpunih izolacija	Napredak na vakcini postignut do kraja godine, ali neće biti dostupan do 2021. godine
	Kapacitet kritične nege se povećava. Određeni lekovi na raspolaganju koji pomažu da se skрати vreme u bolnici.	

Izolacije se završavaju do leta, ali vraćaju se preko zime	Globalno putovanje ostaje restriktivno	Rad od kuće ostaje na mestu gde je to moguće
Socijalno distanciranje ostaje još 12 meseci	Zimskom epidemijom nije moguće upravljati	
Neke zemlje nisu mogle testirati sve ljude koji pokazuju simptome, smanjujući vidljivost ka zimskoj epidemiji	Testovi na antitela pokazuju da je samo mali procenat stanovništva stekao imunitet	Napredak na vakcini postignut do kraja godine, ali neće biti dostupan do 2021. godine
	Kapacitet kritične nege se povećava, ali je drugi talas virusa veći od prvog u nekim oblastima	

# Razvili smo četiri potencijalna scenarija za krizu (1/2)

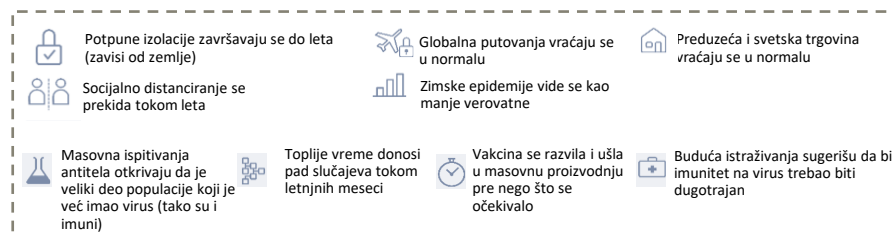
## „Mračni“ scenario

- Ovde pretpostavljamo da mere izolacije traju do kraja 2020 godine.
- Pretpostavljamo da će se stvari vratiti u normalu od Q2 2021. godine, ako se razviju vakcine i budu u mogućnosti da se primene tokom zimskih meseci.
- Oporavak ovde može biti malo brži i jači nego u drugim scenarijima, jer se pretpostavlja da je virus u potpunosti pod kontrolom.
- Ovo je scenario oporavka u „obliku slova L“. Ovo je ekstremni scenario i onaj koji u ovoj fazi izgleda prilično malo verovatan.
- U većini ekonomija se dešava gotovo nezamislivo smanjenje u Q2 2020 od oko 50% QoQ godišnje.
- 2020. godina će ući u istoriju kao godina sa najtežom recesijom ikada viđenom.
- Oporavak 2021. godine bio bi relativno spor i trajalo bi do 2023. godine pre nego što se većina ekonomija vrati na nivo pre krize.



## Pozitivan scenario

- Svet sledi korake Kine, sa izravanjem krive novih infekcija ukida se izolacija.
- Pretpostavlja se brz povratak u normalu u prvoj polovini maja.
- Ovaj scenario takođe pretpostavlja da se virus ne vraća na zimu, zato što je veći deo ljudi već imao virus i izgradio imunitet, ili zato što mere kontrole postaju mnogo efikasnije.
- Neki ekonomski gubici se neće nadoknaditi odmah. Ali vladine mere poput garancija, podrške za likvidnost i kratkoročnih kredita za obrtna sredstva podstiču brzi i snažni oporavak. Ovo je efektivni scenario oporavka „u obliku slova V“.
- U ovom scenariju, većina ekonomija bi doživela blagu recesiju od oko 2-3% u odnosu na prethodnu godinu, ali rast u 2021 godini bi se ubrzao, vrativši većinu ekonomija na nivo pre krize.

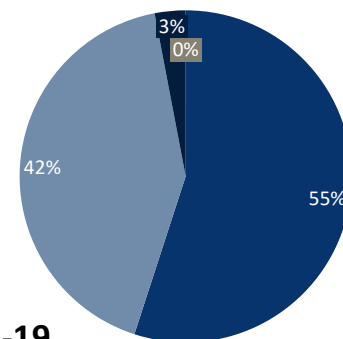


# Srpske kompanije su svesne da će ih kriza teško pogoditi

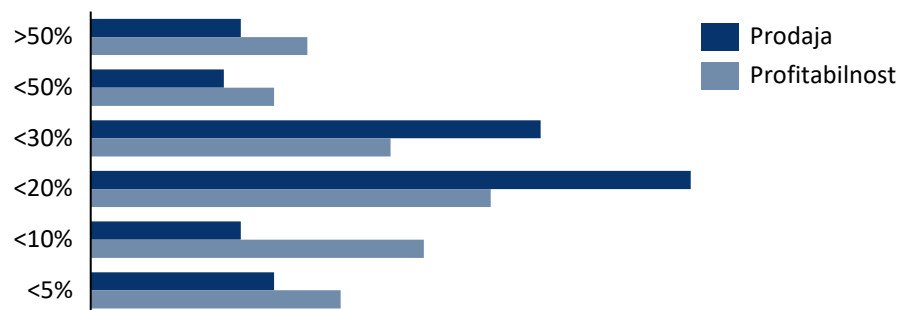
- Najveći izazov sa kojim se kompanije suočavaju u ovom trenutku je organizacija rada i upravljanje ljudima (73%).
- Poslodavci se suočavaju sa poteškoćama u održavanju poslovnih procesa u kontekstu različitog načina komunikacije i sinhronizacije između zaposlenih koji rade od kuće i u poslovnom prostoru, kao i motivaciji ljudi da održavaju nivo rada i radne etike.
- Smanjenje mogućnosti putovanja utiče na 67% kompanija, posebno u turizmu, ali i drugim industrijama koje su povezane sa stranim partnerima i kupcima poput logistike i distribucije, IKT, zdravlja i farmacije. Prodaja na terenu posebno je pogođena ograničenom sposobnošću putovanja.
- Isti procenat se odnosi na kompanije koje očekuju usporavanje prodaje i negativan uticaj na njihov tok novca. Glavni razlog je nedostatak potražnje za određenim proizvodima i uslugama koji se razlikuju zavisno od industrije. Čak i usled kratkoročnog rasta potražnje prehrambene industrije, količine će se smanjivati zbog zatvaranja restorana i manjih društvenih događaja kao što su proslave, venčanja, itd. Ostale industrije poput logistike i distribucije, ICT, obrazovanja, HR imaće pad prodaje zbog smanjene potražnje i promene prioriteta svojih klijenata u ovim okolnostima. Između ostalog osporavani su lanci snabdevanja (54%), logistika (43%) i optimizacija potrebnih zaposlenih zbog nedostatka potražnje (30%).

## Da li vaša kompanija oseća uticaj COVID-19?

- Da, već osećamo poteškoće
- Ne još, ali očekujemo poteškoće
- Ne, ne očekujemo značajne poteškoće
- Da, očekujemo pozitivan uticaj



## Kakav će ekonomski uticaj na COVID-19 imati na vaše poslovanje?



## Da li očekujete poteškoće u plaćanju obaveza?



# Vlada Srbije sledi logiku sličnu ostatku sveta sa 11% BDP-a (5,1 mlrd EUR) planiranih za ekonomske mere

## Dodatna fiskalna potrošnja

(sve osim likvidnosti i garancija)

% BDP-a

### Subvencionisanje rada

### Poreske olakšice

### Likvidnost i garancija

### Podrška prihodu domaćinstava

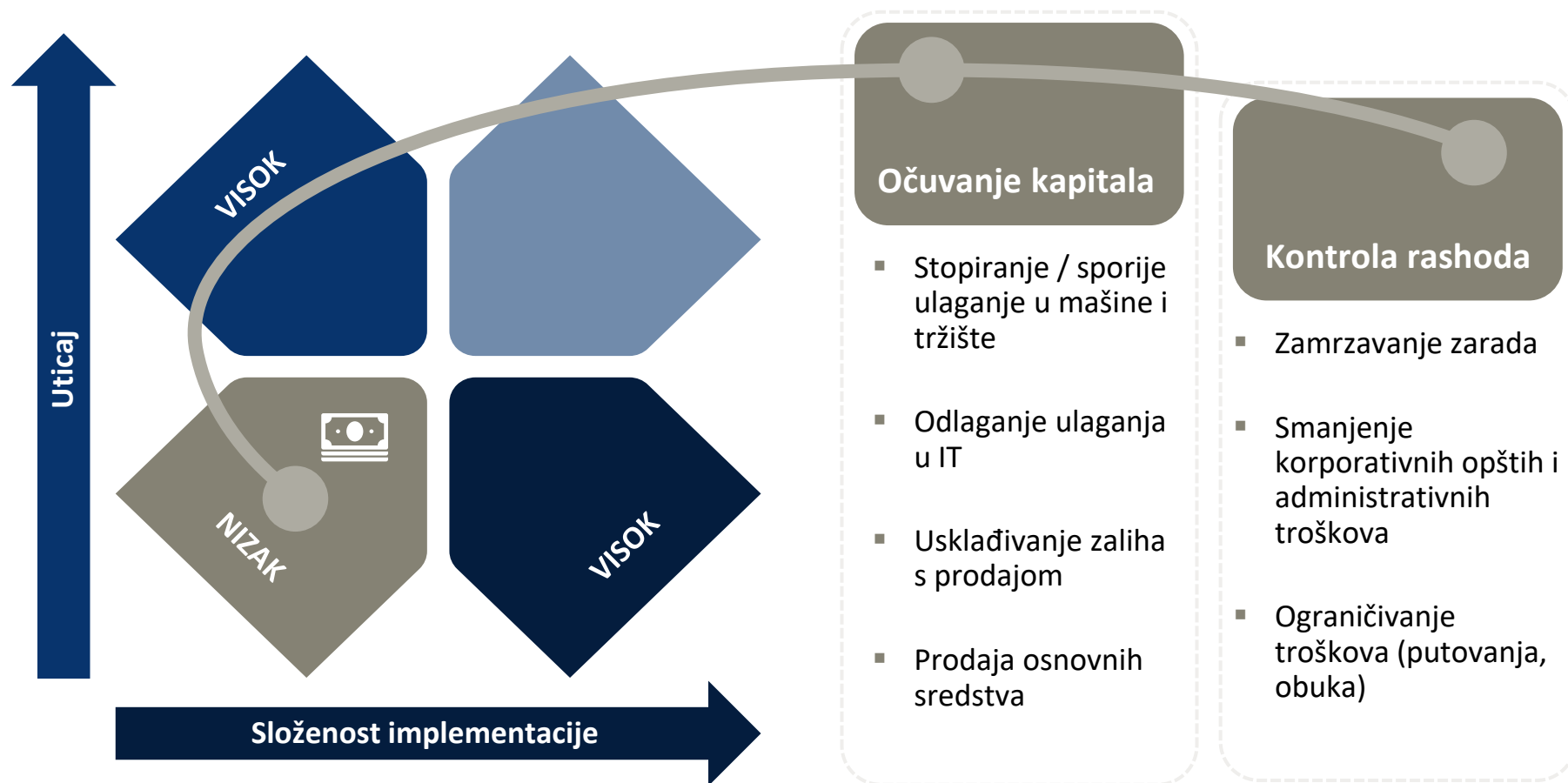
% BDP-a	2.3%	7.7%	6%	4.5%	1.9%	1.4%	1.4%	1.5%	2%	0.1%	0.9%	6.6%	7.5%	11.3%	7%	4.3%	11%	
Subvencionisanje rada	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Poreske olakšice	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Likvidnost i garancija	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Podrška prihodu domaćinstava	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Program uključuje ekonomske mere, kao što su:

- Odlaganje plaćanja poreza na zarade i doprinosa za privatni sektor, u vanrednom stanju, sa naknadnom otplatom bilo koje odgovornosti nastale u ratama, počevši najranije od 2021. godine
- Odlaganje plaćanja avansa poreza na dohodak u drugom kvartalu
- Izuzeće donatora od obaveze plaćanja PDV-a
- Direktne subvencije preduzetnicima
- Direktne subvencije velikim kompanijama
- Mere za očuvanje likvidnosti kreditima i garancijama koje daje Fond za razvoj Republike Srbije
- Direktna ekonomska pomoć u iznosu od 100 EUR, isplaćena u dinarima, svim punoletnim građanima

Mnoge kompanije reaguju na krizu preduzimajući akcije u očiglednim oblastima ...

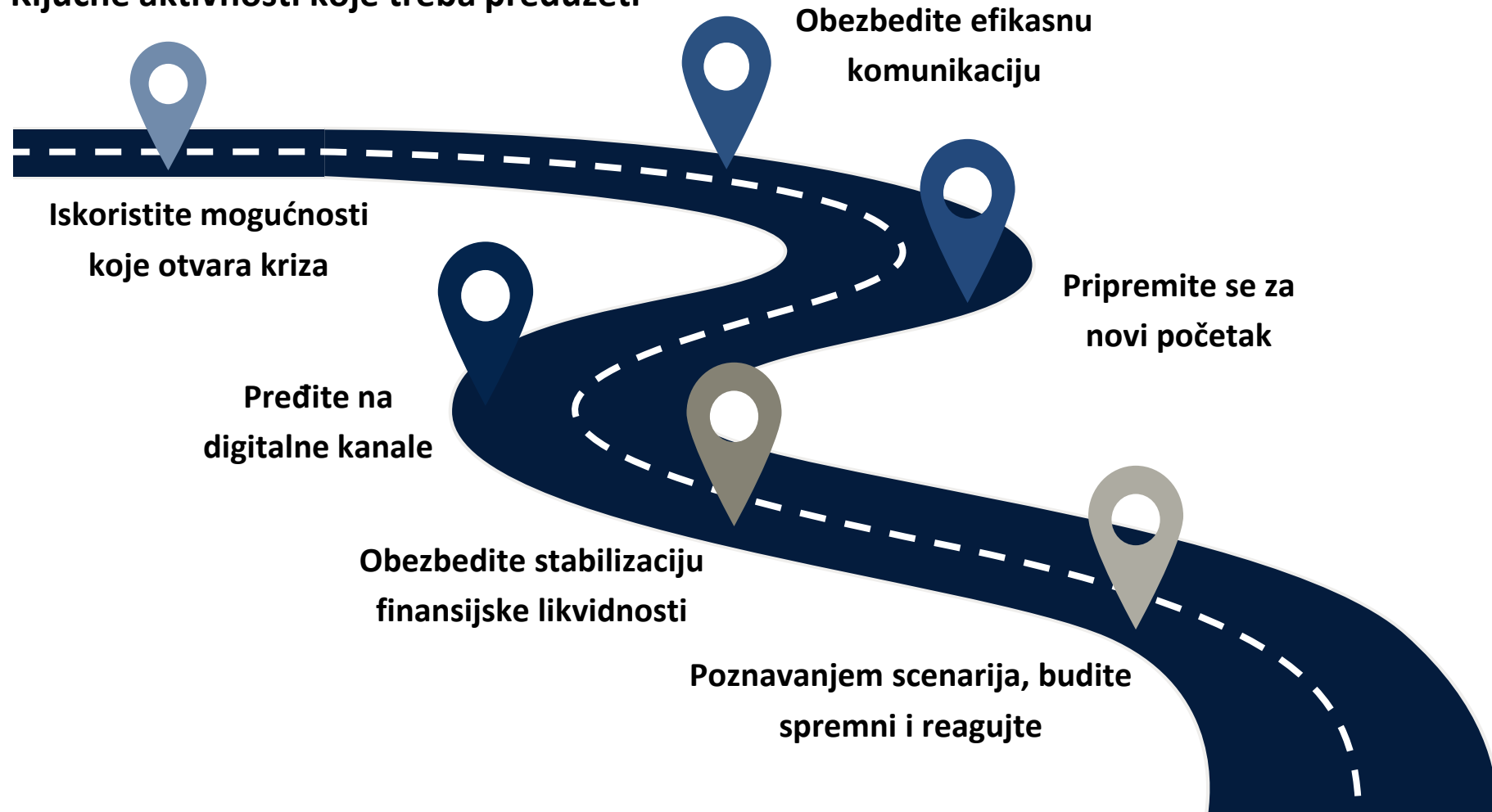
Unapređenja koja se lako primenjuju





Vaša kompanija mora biti spremna da odreaguje na ovu situaciju kroz nekoliko aktivnosti koje je neophodno preduzeti

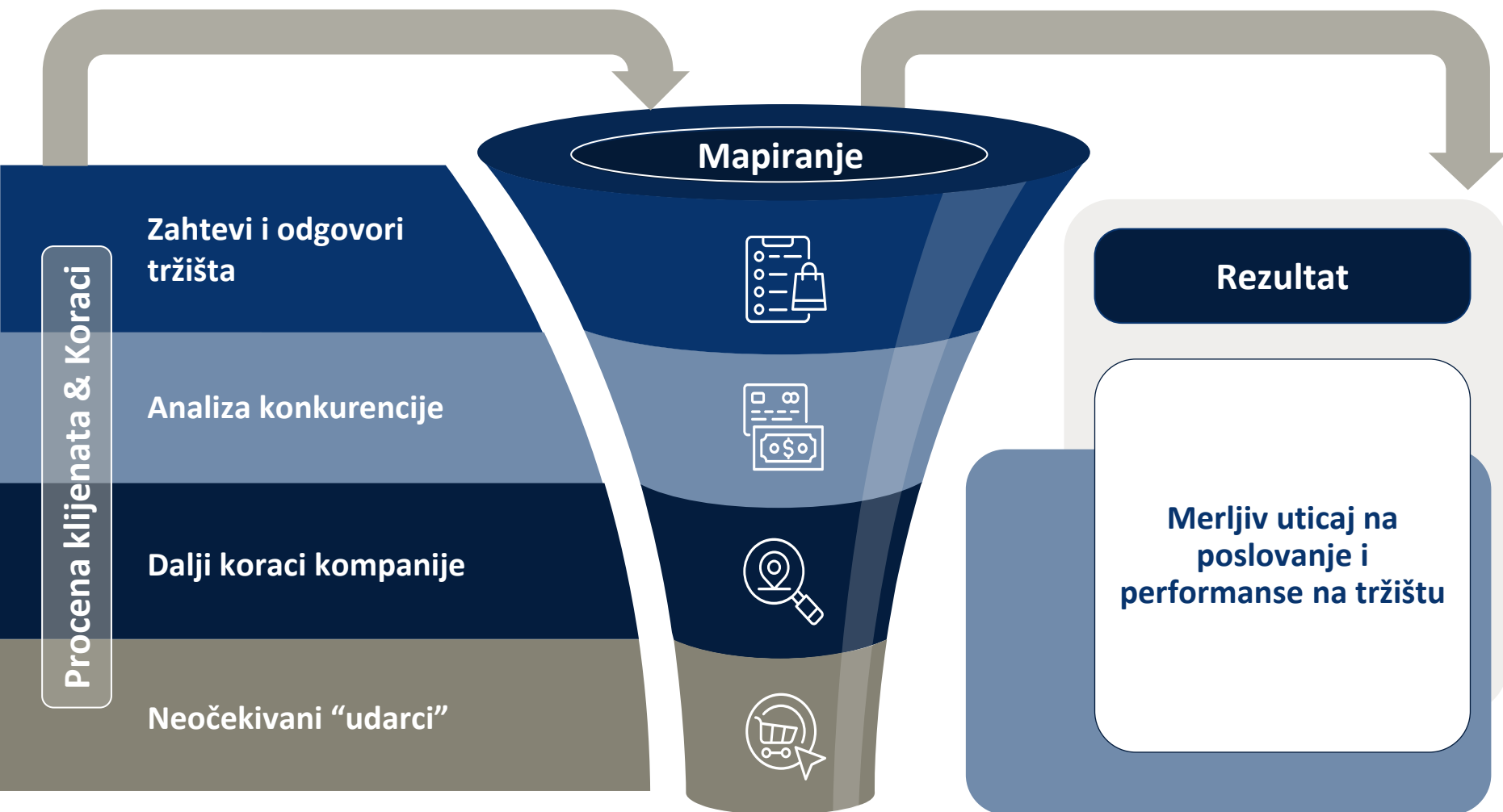
### Ključne aktivnosti koje treba preduzeti



# KAKO SE PRIPREMITI?

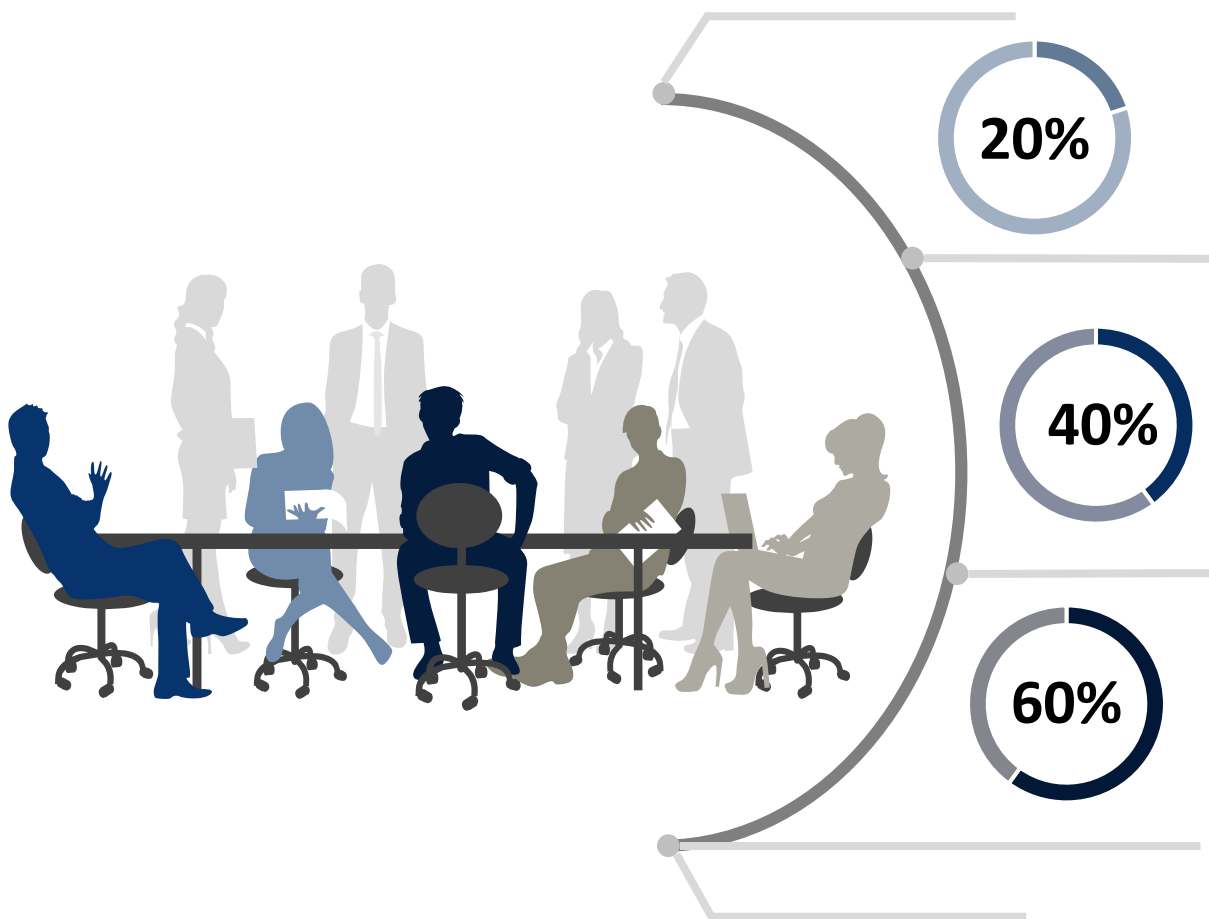


Strukturirana radionica biće početak za razumevanje šta treba da uradite u ovom kriznom periodu



# Poznavanjem scenarija, budite spremni i reagujte

Odvojite vreme sa svojim rukovodećim timom i ostalim pouzdanim savetnicima da tačno predvidite kako biste reagovali na:



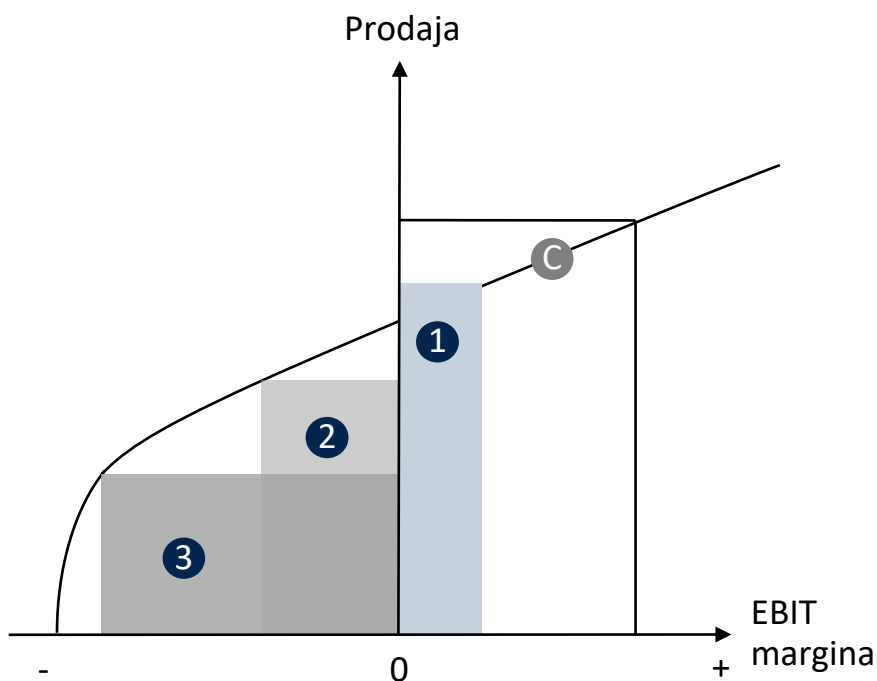
**Scenario „Nemirno more”** u kojem kriza prolazi pre leta, omogućavajući ekonomskim aktivnostima da se u potpunosti oporave nakon kratkog perioda (**pad prodaje i do 20%**)

**Scenario „Oluja”** u kojem je ekonomija usporila kroz Q2 i Q3, ali prelazi u spor oporavak u Q4 2020 (**pad prodaje i do 40%**)

**Scenario „Cunami”** U kome je COVID-19 okidač za globalnu recesiju, uzrokujući pad produžen za 18 meseci ili više (**pad prodaje i do 60%**)

Zbog trenutne ekonomske situacije prodaja opada i time utiče na profit kao i tokove gotovine u većini industrija

## Ključne tačke kriznih scenarija (ilustrativno)



Uticaj scenarija na profitabilnost:

EBIT = Prodaja x EBIT margina

- Ⓒ & 1 = pozitivan EBIT
- 2 & 3 = negativan EBIT

C

### Trenutna situacija

- Pozitivna EBIT Margina
- Prihodi

1

### Scenario: Nemirno more

- Pad prodaje za 20%
- Nedostajući efekat volumena snižava EBIT Marginu na skoro 0%
- Fiksni i varijabilni troškovi su i dalje pokriveni
- Pozitivan novčani tok
- Oporavak u Q3 2020

2

### Scenario: Oluja

- Pad prodaje za 40%
- EBIT Margina postaje negativna
- Fiksni trošak se i dalje može pokriti
- Prvi mesec sa negativnim novčanim tokom
- Ključni stajholderi zahtevaju promenu
- Oporavak u Q1 2021

3

### Scenario: Cunami

- Pad prodaje za 60%
- EBIT Margina duboko negativna
- Ni fiksni troškovi se ne mogu pokriti
- Negativni novčani tok
- Ključni stajholderi zahtevaju veliko restrukturiranje
- Oporavak ne pre 2022

# Obezbedite stabilizaciju finansijske likvodnosti- konsolidujte svoje finansije

Zadajte svom liderskom timu da razvije niz brzih poteza koji bi mogli pomoći u **stabilizaciji finansijske likvidnosti**, a koja bi mogla biti ozbiljno ugrožena.

Pregled poslovanja treba da omogući brzo, ali rigorozno preispitivanje trenutnih investicija, preciziranje načina na koje možete brzo da smanjite neto obrtni kapital i identifikuje alternativne izvore finansiranja.

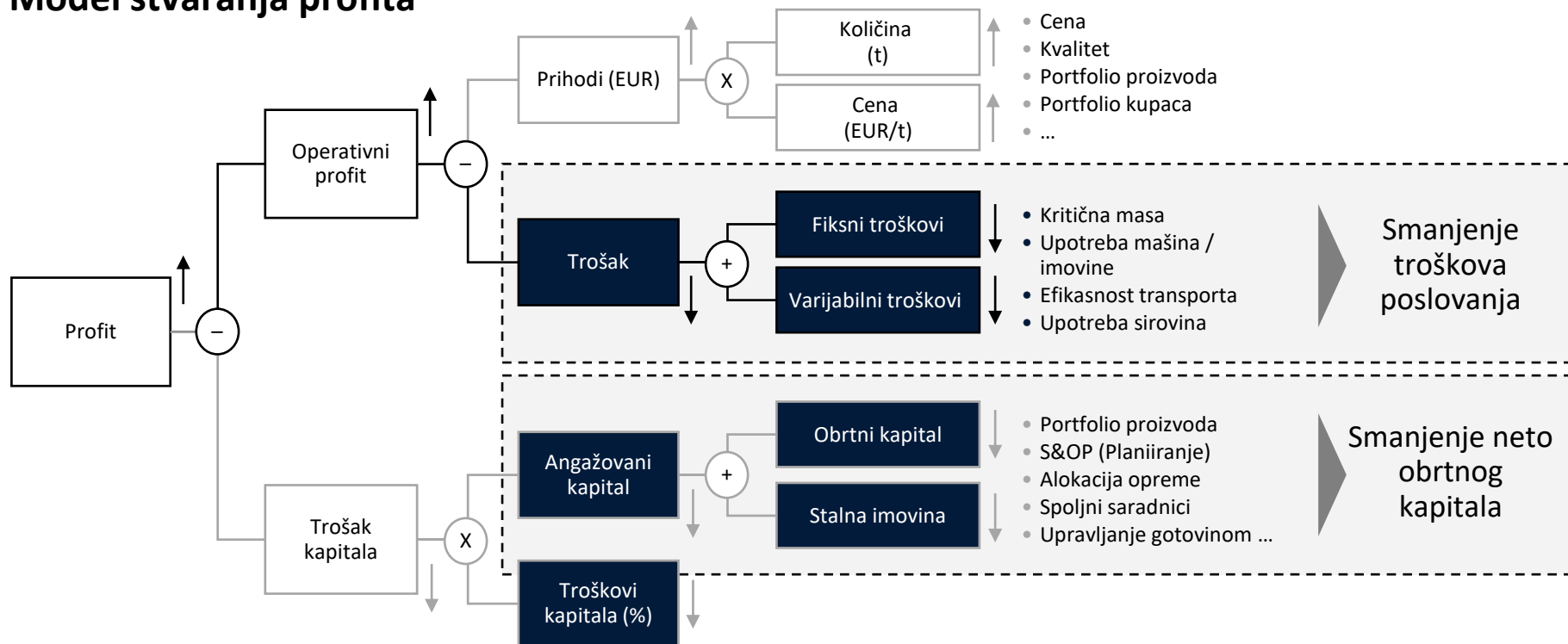
Učinite to čak i ako verujete da već imate jasnu sliku. Brze promene na tržištu usred nadolazeće oluje mogu potpuno promeniti trenutno dobru sliku.

Odredite tim za krizno rukovođenje i lično ga vodite. Odgovori na krizu moraju biti Vaš glavni prioritet u narednim nedeljama i mesecima.



# Fokus na hitno poboljšanje toka novca zasniva se na operativnim troškovima, obrtnim sredstvima i restrukturiranju duga

## Model stvaranja profita



## Ključne mere koje treba preduzeti

- Restrukturiranje duga i smanjenje obrtnog kapitala
- Validacija planiranih investicija
- Revizija budžeta
- Uštede na nabavkama
- Smanjenje privremeno zaposlenih i zamrzavanje zapošljavanja
- Provera IT investicija

## Pređite na digitalne kanale



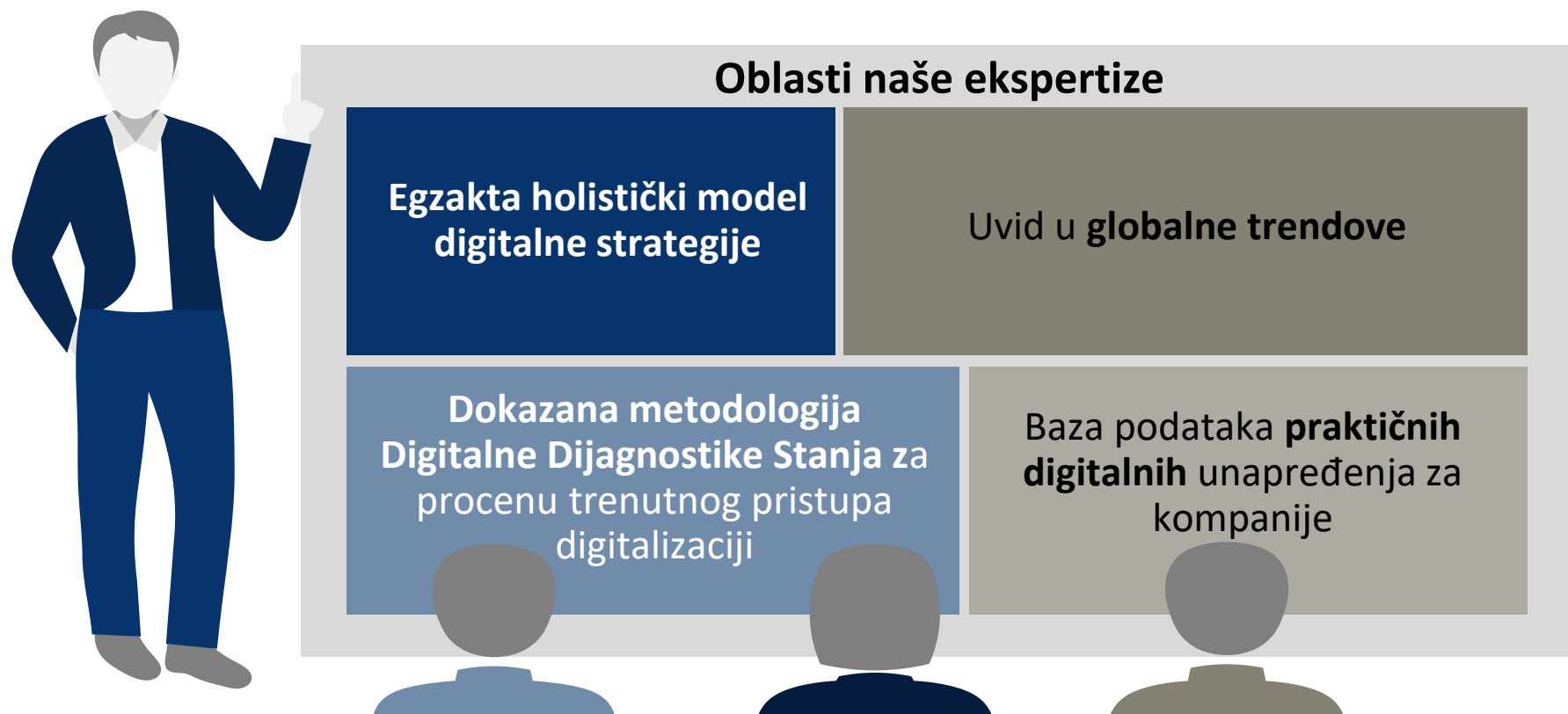
- Aktivno istražite kako možete pomoći svojim zaposlenima da ostanu što produktivniji pod trenutnim ograničenjima.
- Iskoristite maksimalno virtualne tehnologije za sastanke. Prilagodite uloge i prioritete zaposlenih kad god je to moguće kako biste ih usmerili na doprinose koje mogu dati radeći putem digitalnih tehnologija. Ovo će Vam pomoći da zadržite najbolje zaposlene - ljude koji će Vam hitno trebati za pomoć pri poboljšanju poslovanja nakon što ova kriza krene svojim tokom.
- Aktivno eksperimentišite sa alternativnim kanalima isporuke koji Vam mogu pomoći da ispunite potrebe kupaca u vremenu masovnog izolovanja i socijalne distance. Pokažite im da ste voljni za promene, da ste pouzdani, i na taj način zadržite njihovu odanost. Učite iz iskustva, za postizanje dugoročne efikasnosti kanala. Uslužne kompanije, posebno, godinama pokušavaju da preusmere kupce prema digitalnim kanalima. Ova kriza je savršeno vreme da se pokažu prednosti digitalnih kanala.

**Egzakta Vam može pomoći u potpunoj implementaciji digitalizacije, kako sa strateškog, tako i sa operativnog aspekta**



Koristimo digitalni sistematski pregled da vidimo gde ste. Dajemo vam trendove, poredimo sa konkurencijom i predlažemo poboljšanja

## Digitalna Dijagnostika Stanja



**Sveobuhvatna analiza trenutnog stanja aktivnosti digitalizacije i njihovog potencijala za poboljšanje**


## Pripremite se za novi početak



Ova kriza će se u jednom trenutku zaustaviti

A kada se to desi, želite da se nađete u dobroj početnoj poziciji, spremni da najbolje iskoristite raspoložive mogućnosti rasta

Izgledi bi mogli neočekivano postati pozitivni s obzirom na snažnu snagu globalne ekonomije koja dolazi iz jake 2019. godine



Vaša strategija za odgovor na krizu treba da uključi detaljan plan povratka koji pokriva niz imperativa, uključujući marketing i ponovno angažovanje kupaca, ponovno pokretanje postrojenja, prilagođavanje kapaciteta, komunikacija zaposlenih i ponovno pokretanje kompletnog sistema.

# Budite spremni za niski start u svakom pogledu



## Šta da uradite

- Identifikujte ključne akcije koje treba preduzeti u pogledu kontrole troškova, obezbeđenja prihoda, angažovanja kupaca, dobavljača i stvaranja novih mogućnosti
- Definišite strogi plan aktivnosti i rokove koji uključuju intenzivnu koordinaciju upravljanja



## Koga da uključite

- Ključni menadžeri moraju biti u potpunosti spremni za ponovno pokretanje
- Linijski menadžeri treba da koordinišu rad i motivišu zaposlene
- Zaposleni treba podržavaju dodatni napor da se prođe kroz krizu



## Koje su prepreke za prevazilaženje

- Savladajte pad motivacije zbog napornog rada i potencijalnih sporih rezultata na početku
- Uverite se da imate prave ljude i potrebnu podršku, zatražite eksternu pomoć ukoliko je potrebno



## Kako da pobedite

- Zadržite fokus na aktivnostima i angažujte sve zainteresovane strane, uključujući kupce i dobavljače
- Budite spremni na promene u slučaju da glavni scenario ne daje očekivane rezultate



## Obezbedite efikasnu komunikaciju



Prirodno je izbegavati pitanja na koja nemate spremne odgovore. Trenutno nemate taj luksuz. Bavite se ličnim komunikacijama i komunicirajte mnogo češće nego što to obično činite.

Proaktivno uključite svoje kupce, tražeći uvid u to kako da najbolje odgovorite na njihove zahteve u ovim neobičnim i teškim okolnostima.

Koristite digitalne platforme da budete povezani sa zaposlenima, dajući im do znanja da se za njih zaista brinete i stavite akcenat na uverenje da je ovo oluja koju ćete svi zajedno izdržati.

**Napravite model kako se hrabro suočiti sa izazovima i rešiti ih brzo**

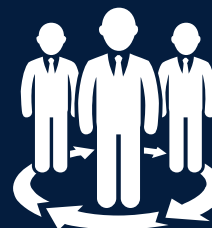
# Promenite strategiju kroz efikasnu komunikaciju sa svim zainteresovanim stranama

## Prvi tim



Vaš prvi tim i zaposleni treba da budu u potpunosti svesni svih aspekata trenutne situacije u kompaniji.

## Prošireni tim



Svi relevantni zaposleni koji mogu doneti vrednost rešenju sa svojom poslovnom ekspertizom!

## Stejkholderi

## Ključne interesne grupe



Linijski menadžeri i ostali čija je posvećenost ključna za postizanje uspeha tokom promena!

## Ostali zainteresovani



Svi uticajni zaposleni koji postavljaju pitanje: "Šta ovo znači za mene i za svakog od nas?"

**Kupci koji će na kraju osetiti dugoročni uticaj transformacije!**

# Iskoristite mogućnosti koje otvara kriza

**1**

"Ponekad Vam je potrebna mala kriza da bi Vam podigla adrenalin i pomogla da realizujete svoj potencijal."

*Jeannette Walls*

**2**

Otvoreno pitanje u danima krize glasi: Šta bi Vaša kompanija mogla dobiti u tom procesu? Vaši poslovni rezultati će verovatno patiti tokom narednih nekoliko kvartala, ali takođe će se pojaviti brojne mogućnosti. Možete da koristite ovu priliku za oporavak, pa čak i rast.

**3**

Konačno, krize mogu stvoriti prostor za strukturne popravke Vašeg poslovanja koje su izgledale previše bolno da biste se borili u manje stresnim uslovima. Na Vama i Vašem timu je da shvatite sve potencijalne mogućnosti koje dolaze zajedno sa promenama oko Vas.

# Neophodna ponovna procena mogućnosti na nivou tržišta, proizvoda i nabavki

## "Šta?" Tržišna strategija

### Kupci

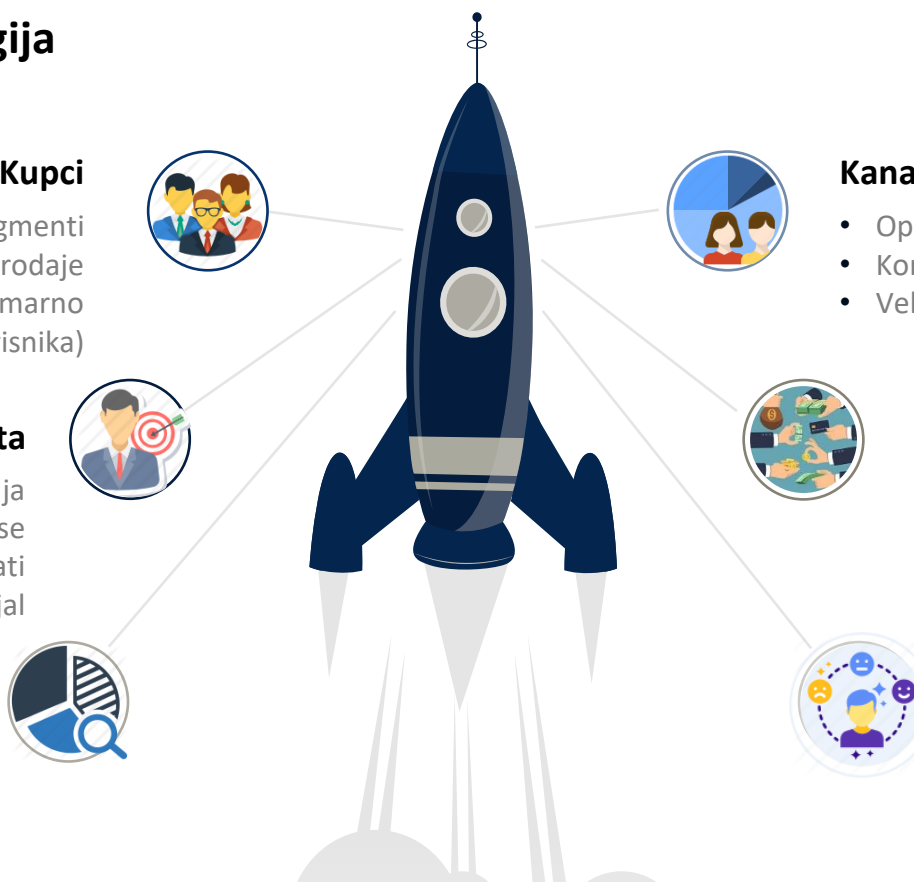
- Ciljni segmenti
- Jedinstveni predlog prodaje
- Vrednost za kupce (primarno targetiranje korisnika)

### Ciljna tržišta

- Targetiranje primarnih industrija
- Geografska područja na koja se treba fokusirati
- Tržišni potencijal

### Konkurentno okruženje

- Konkurentno pozicioniranje
- Fokusirajte se na konkurentske prednosti



## "Kako?" Go-to-market

### Kanali

- Opseg kanala
- Kombinacija kanala po segmentu
- Veličina kanala

### Ponude

- Ponuda po segmentu / kanalu
- Pozicioniranje cena i strategija

### Iskustvo kupaca

- Model prodajnog ciklusa (prodaja, zatvaranje prodaje, itd.)
- Postprodajni model (korisnička podrška)

## Okvir strategije ulaska na tržište

Projekat će voditi jak partnerski i iskusan tim sa ekspertima na polju strategije, planiranja, uštede na troškovima, ITa, upravljanja, organizacije, procesima...

**Marko Marković**

Partner



**Nenad Tešić**

Partner



**Zoran Radisavljević**

Partner



**Ivana Višnjić**

Senior Direktor



**Slađana Radak**

Senior Direktor



**Srđan Čečarić**

Finansijski Direktor



**Ljiljana Milić**

Konsultant



**Bojana Šašić**

Konsultant



MENADŽMENT KONSALTING

FINANSIJSKO SAVETOVANJE

POSLOVNI RAZVOJ

**Sanja Vesić**

Stručni saradnik



**Aleksandar Panajotović**

Stručni saradnik



**Davor Kukić**

Stručni saradnik

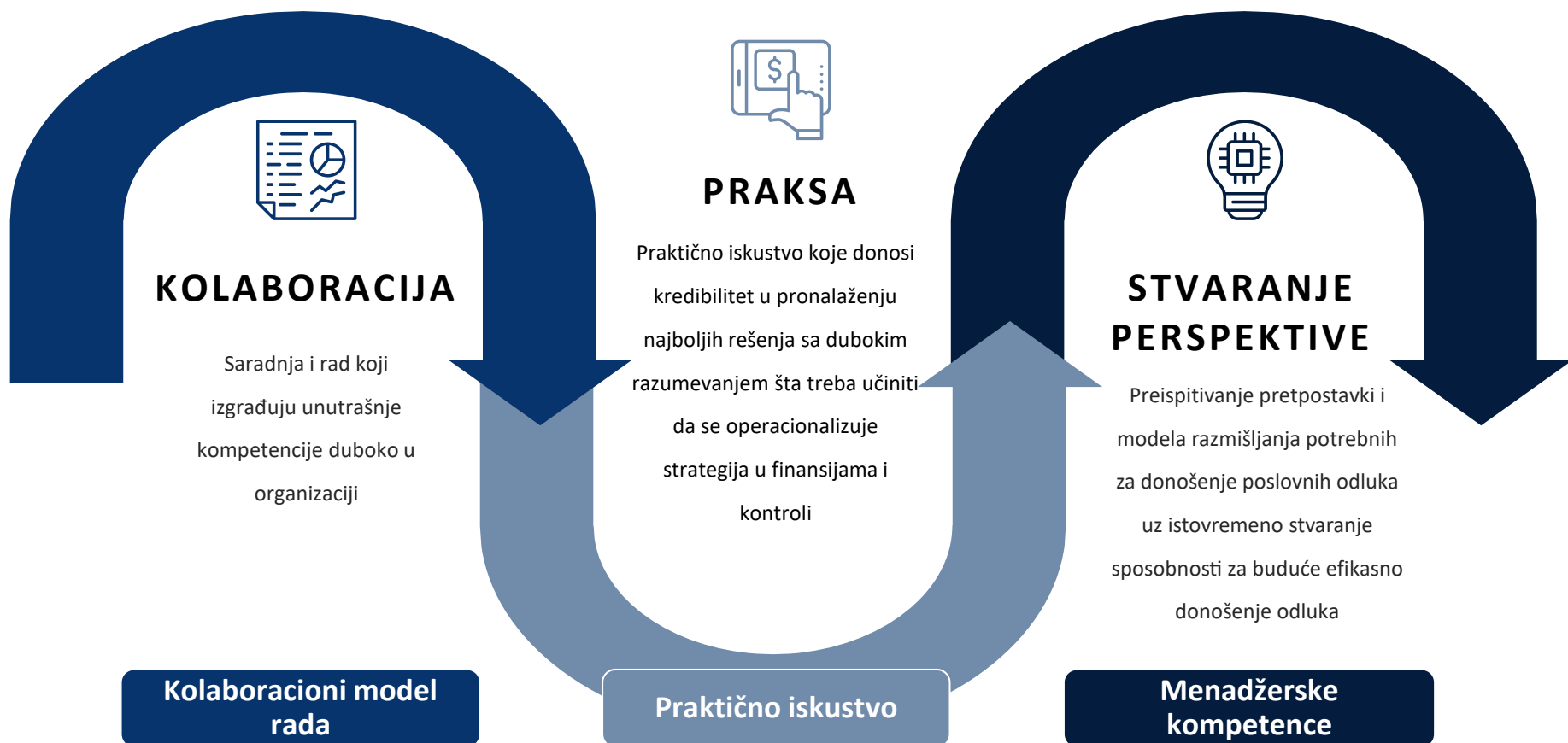


**Besplatna 2h online radionica sa Egzaktom**

**REZERVUJTE SVOJ TERMIN ODMAH**



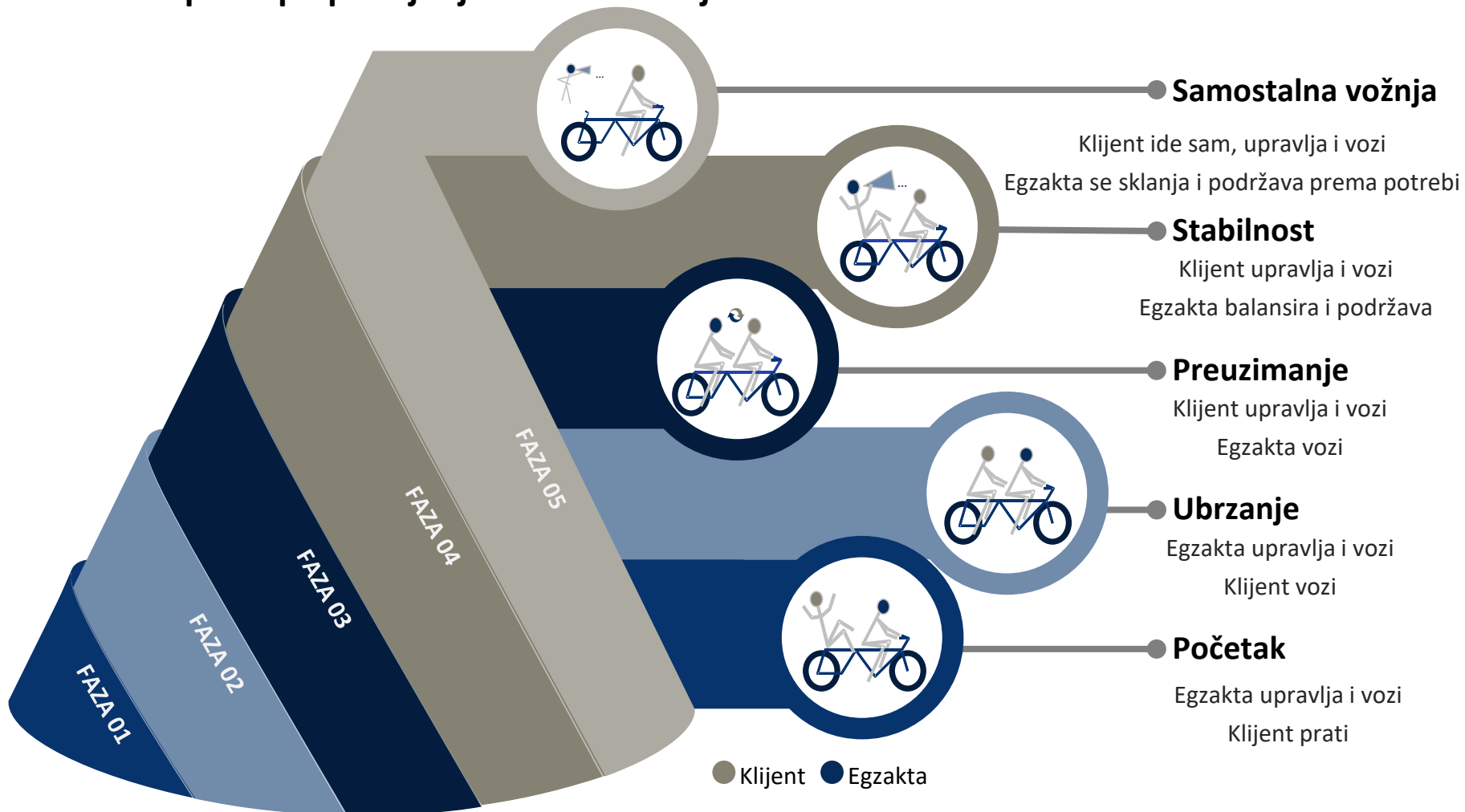
# Zajedničkim radom, koristeći strukturirane metodologije i promenu kulture, izgradićemo vaše buduće kadrove



Kolaboracioni model rada, praktično iskustvo i otvaranje perspektive grade kompetencije rukovodioca i linijskih menadžera

# Egzakta postepeno prepušta klijentu upravljanje i sprovođenje transformacije

## Ilustrativni pristup upravljanja transformacijom



Članovi našeg tima uspešno su završili veliki broj projekata u regionu i šire tokom prethodnih godina

## Odabrane reference



## Izjava o odricanju odgovornosti

Ovaj dokument je u originalnom obliku izradila Egzakta DOO Beograd (u daljem tekstu: „Egzakta“), a sav njegov sadržaj je vlasništvo kompanije Egzakta. Dokument se deli s obzirom na potencijalni poslovni odnos između strana („Ponuda“) ili kao nacrt projekta ili konačne rezultata projekta („Rezultat projekta“). Ovaj dokument sadrži poverljiv materijal i / ili informacije u vlasništvu kompanije Egzakta i / ili povezanih lica Egzakte. Iako je Egzakta razvijala vidike i scenarije u skladu sa svojim profesionalnim standardima, Egzakta ne garantuje za bilo kakve dobijene rezultate ili zaključke iz njihove upotrebe. Analize i zaključci sadržani u ovom dokumentu zasnivaju se na različitim pretpostavkama koje je Egzakta razvila u vezi sa ekonomskim rastom, potražnjom na tržištu, kapacitetima preduzeća i višestrukim izvorima informacija, koji mogu ili ne moraju biti tačni, zasnovani na faktorima i događajima podložnim neizvesnosti. Budući rezultati ili vrednosti mogu se značajno razlikovati od bilo koje prognoze ili procena sadržanih u analizama. Analize bi se mogle delimično zasnovati na informacijama koje nije stvorila Egzakta i, prema tome, nisu u potpunosti podlegle našoj nezavisnoj verifikaciji. U takvom slučaju, Egzakta smatra da su takve informacije pouzdane i adekvatno sveobuhvatne, ali ne predstavljaju da su takve informacije u svakom pogledu tačne ili potpune. Ovaj dokument ili bilo koji njegov deo sadržaja ne sme se reprodukovati, distribuirati, objavljivati, davati ili u druge svrhe drugačije od Ponude ili Rezultata projekta i / ili bilo koje treće strane bez prethodnog pismenog odobrenja Egzakte. Crteži, tabele, podaci ili bilo koje druge vrste informacija, takođe napisane ili dizajnirane, sadržane u ovom dokumentu su poverljivi materijali u vlasništvu kompanije Egzakta, ili od strane legitimnih vlasnika izričito pomenutih i zaštićenih od bilo kakve neovlašćene upotrebe.

© Egzakta DOO Beograd, april 2020.

Sva prava zadržana su u skladu sa zakonima i međunarodnim ugovorima.



# EGZAKTA ADVISORY

REZERVIŠITE SVOJ TERMIN ODMAH

EGZAKTA.RS

