

"Србија Карго" а.д.
Број: 5/2017-46-30
Дана: 02.03. 2017. год.
Београд

На основу члана 16. тачка 6) Статута Акционарског друштва за железнички превоз робе „Србија Карго“, Београд ("Службени гласник РС", бр. 60/15), Скупштина Акционарског друштва за железнички превоз робе „Србија Карго“, Београд је, на седници одржаној 02.03.2017. године, донела

ОДЛУКУ

1. Доноси се Дугорочни и средњорочни план пословне стратегије и развоја „Србија Карго“ а.д. 2017. – 2027. године.
2. План из тачке 1. ове Одлуке доставити Влади Републике Србије ради давања сагласности.
3. Дугорочни и средњорочни план пословне стратегије и развоја „Србија Карго“ а.д. 2017. – 2027. године, сматра се донетим када на њега да сагласност Влада Републике Србије.
4. Одлуку по добијању сагласности из тачке 3. ове Одлуке објавити у „Службеном гласнику Железнице Србије“.



ДУГОРОЧНИ И СРЕДЊОРОЧНИ ПЛАН
ПОСЛОВНЕ СТРАТЕГИЈЕ И РАЗВОЈА
"СРБИЈА КАРГО" А.Д.



фебруар, 2017. године



У складу са чланом 59. Закона о јавним предузећима („Службени гласник РС“, бр. 15/16), Друштво доноси дугорочни и средњорочни план пословне стратегије и развоја.

Документ обухвата период од 2017-2027. године и заснива се на домаћим и међународним актима релевантним за планирање средњорочне и дугорочне стратегије "Србија Карго" а.д, потом, на интерним документима и плановима развоја, као и на проценама пословодства.

Стратегија је распоређена у три целине: место и улога "Србија Карго" а.д у 2016. години, средњорочни план и стратегије за период 2017-2020. година и дугорочни пословни развој и перспектива за период 2017-2027. година

**САДРЖАЈ***страна*

1. ИСТОРИЈАТ	4
1.1 Оснивање	4
1.2 Најзначајније активности од оснивања.....	4
2. ОРГАНИЗАЦИОНА СТРУКТУРА.....	7
3. МЕСТО И УЛОГА „СРБИЈА КАРГО“ А.Д.....	9
3.1 Макроекономски оквир.....	9
3.2 Кључни индикатори пословања.....	10
4. СРЕДЊОРОЧНЕ СТРАТЕГИЈЕ.....	14
5. ОСНОВНИ ИНДИКАТОРИ УСПЕХА ЗА СРЕДЊОРОЧНИ ПЕРИОД.....	14
6. УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА.....	15
7. ЉУДСКИ РЕСУРСИ.....	16
7.1 Оптимизација броја запослених	16
7.2 Стратегија и развој у области безбедности и здравља на раду и заштите од пожара	17
8. СТРАТЕГИЈА БЕЗБЕДНОСТИ ЖЕЛЕЗНИЧКОГ САОБРАЋАЈА	18
9. ИНВЕСТИЦИОНА СТРАТЕГИЈА	19
9.1 Основни капацитети.....	19
9.2 Информациони систем	20
10. ЕНЕРГЕТСКА ЕФИКАСНОСТ	20
11. ЗАШТИТА ЖИВОТНЕ СРЕДИНЕ И УПРАВЉАЊЕ ОТПАДОМ	21
12. МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈА	22
13. SWOT АНАЛИЗА.....	23
14. ДУГОРОЧНА ПОСЛОВНА СТРАТЕГИЈА.....	25
15. РАЗВОЈ.....	27
16. ФИНАНСИЈСКА ПЕРСПЕКТИВА	29
17. ЗАКЉУЧАК	30

I ОПШТИ ПОДАЦИ





1. ИСТОРИЈАТ

1.1 Оснивање

Одлуком Владе Републике Србије од 2. јула 2015. године, основано је Акционарско друштво за железнички превоз робе „Србија Карго“, Београд као друштво стицалац дела имовине „Железнице Србије“ акционарско друштво, Београд, чији је попис и опис утврђен Деобним билансом, као саставним делом Плана статусне промене „Железнице Србије“ акционарско друштво, Београд, издвајања уз оснивање нових акционарских друштава.

Друштво је уписано у регистар Привредних субјеката, који води Агенција за привредне регистре, Решењем БД 69685/2015 од 10. августа 2015. године, чиме је добило правну самосталност и постало порески обvezник.

Друштво у свом пословању примењује целокупну, за своју делатност и власничку структуру релевантну, државну законску регулативу, у складу са којом су донета бројна интерна акта а све у циљу постављања једног апсолутно функционалног железничког система за одвијање безбедног и реализацију профитабилног железничког превоза терета.

ОСНОВНИ ПОДАЦИ О ДРУШТВУ

Пословно име:	Акционарско друштво за железнички превоз робе „Србија Карго“, Београд
Скраћено пословно име:	„Србија Карго“ а.д.
Седиште и адреса:	Немањина број 6, Београд
Матични број:	21127116
ПИБ:	109108446
Број и датум решења о упису у Регистар привредних субјеката:	БД 69685/2015 од 10. августа 2015. године
Оснивач:	Република Србија, у чије име оснивачка права остварује Влада
Акционари:	Република Србија, као једини акционар
Делатност (шифра и опис):	49.20 Железнички превоз терета
Надлежно министарство:	Министарство грађевинарства саобраћаја и инфраструктуре
Управљање Друштвом:	једнодомно
Органи Друштва:	Скупштина и Одбор директора
WEB сајт и e-mail адреса:	www.srbcargo.rs ; office@srbcargo.rs

1.2 Најзначајније активности од оснивања

- Интезивне активности у координацији са „Железнице Србије“ ад и новооснованим акционарским друштвима („Инфраструктура железнице Србије“ а.д и „Србија Воз“ а.д.) на раздавању текућег пословања (разграничење уговорених и по другим основама успостављених дужничко-поверилачким односа);
- Учествовање на радним састанцима са Консултантском кућом “Planet” у циљу давања мишљења на финални извештај Оквирног уговора за техничку подршку



Министарству грађевинарства, саобраћаја и инфраструктуре и „Железницама Србије“ ад у припреми плана за корпоративно и финансијско реструктуирање Железница Србије;

- У континуираној координацији са ресорним министарством, интезивиране су, крајем 2015. године, активности на дефинисању и достављању списка вишке имовине и спецификације потраживања и обавеза, који су статусном променом опредељене „Србија Карго“ а.д, а за које се сматра да не би требало да оптерећују Друштво по самом оснивању;
- Од 2016. године, Друштво је функционисао са први пут објављеном Изјавом о мрежи, којом је јавна железничка инфраструктура постала доступна свим лиценцираним операторима;
- Закључен је Уговор бр. 1/2016-790 од 08.06.2016. године и Анекси истог са периодима важења од 05.09.2016., односно од 17.11.2016. године, између Акционарског друштва за управљање јавном железничком инфраструктуром „Инфраструктура железнице Србије“, Београд и Акционарског друштва за железнички превоз робе „Србија Карго“, Београд о коришћењу јавне железничке инфраструктуре, где су прецизирана права и обавезе уговорних страна у погледу приступа и доделе капацитета железничке инфраструктуре, плаћање наканаде за приступ и коришћење железничке инфраструктуре, као и друга питања безбедности одвијања железничког саобраћаја и заштите животне средине;
- Потписан је Протокол (дана 27. јуна 2016. године) између новоформираних друштава и „Железнице Србије“ ад после издавања, о усвајању информације о спроведеном поступку статусне промене „Железнице Србије“ ад и отварању почетних стања у пословним књигама новоформираних друштава;
- У складу са Решењем Владе РС 05 број: 404- 6096/2016 од 30.06.2016. године којом се даје сагласност на Одлуку бр. 5/2016-21-14 од 13.06.2016.год. коју је донела Скупштина Акционарског друштва за железнички превоз робе „Србија Карго“ а.д о расходовању и продаји 332 теретних кола и 105 локомотива разних серија власништва „Србија Карго“ а.д, спроведене су бројне активности на реализацији поступка расходовања и продаје теретних кола и локомотива и исте су резултирале продајом у поступцима јавног надметања усменим путем (03.11, 02.12 и 07.12.2016. године) 15 локомотива укупно остварене продајне цене од 193.945 хиљада динара и ЛОТ-ом 1 од 101 теретних кола укупно остварене продајне цене од око 27.955 хиљада динара;
- У циљу реализације смањења броја запослених као једног од најважнијих сегмената наставка процеса реструктуирања, Скупштина Друштва је Одлуком број 5/2016-32-20 од 05.09.2016. године донела План оптимизације броја запослених у „Србија Карго“ а.д. у периоду 2016-2020. година. Због доношења Одлуке Међуресорне радне групе број 22/16-966 од 17.11.2016. године о утврђивању критеријума за утврђивање вишке запослених у железничком сектору и повећања отпремнине за запослене који не испуњавају услов за пензију, Скупштина „Србија Карго“ а.д. донела је План о измени Плана оптимизације броја запослених у „Србија Карго“ а.д. у периоду 2016-2020. године Одлуком број 5/2016-37-24 од 18.11.2016. године. У исту сврху смањења броја запослених, Одбор директора је донео Одлуку о покретању поступка утврђивања вишке запослених број 4/2016-173-75 од 07.09.2016. године и Одлуком број 4/2016-186-81 од 26.09.2016. године утврдио је Предлог Програма решавања вишке запослених у 2016. години „Србија

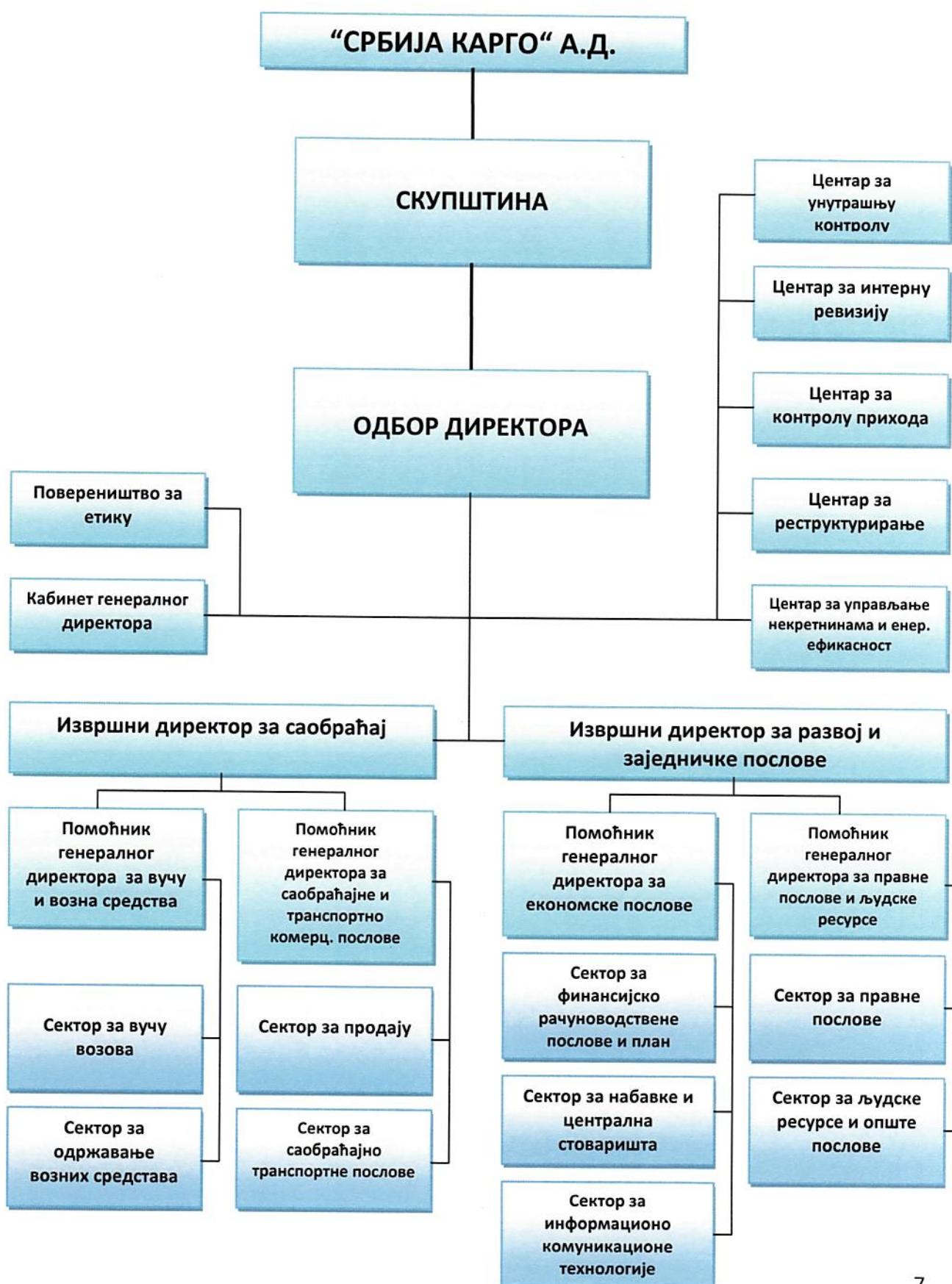


Карго“ а.д. Након достављања мишљења репрезентативних синдиката на Предлог и предлога мера Националне службе за запошљавање, као и доношења Одлуке Међуресорне радне групе о утврђивању критеријума за утврђивање вишка запослених у железничком сектору, Скупштина „Србија Карго“ а.д. донела је Програм о решавању вишка запослених у 2016. години Одлуком број 5/2016-38-24 од 18.11.2016. године;

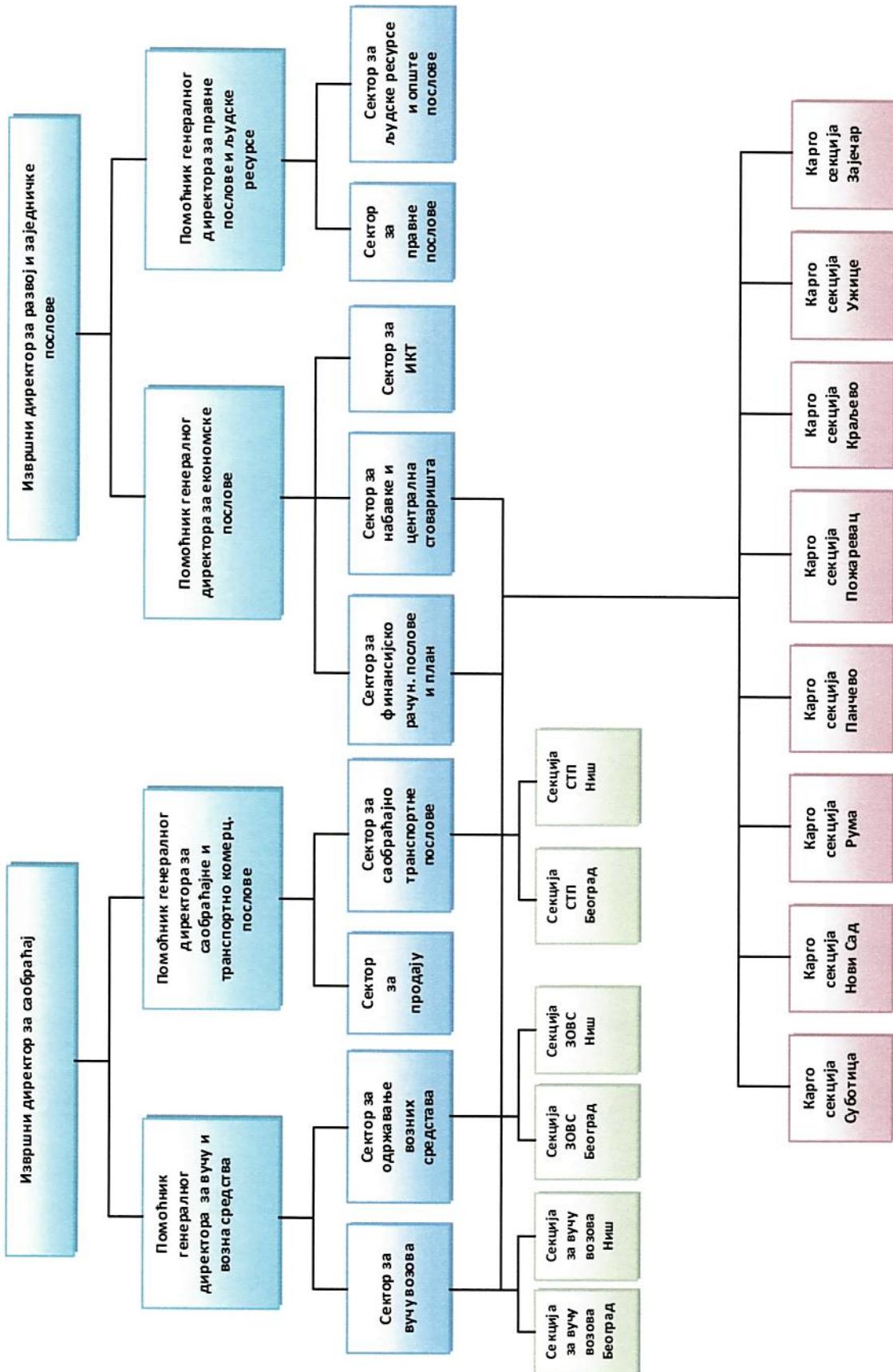
- У складу са Закључком Владе РС 05 Број: 401-12068/2016 од 15. децембра 2016. године о усвајању Програма о распореду и коришћењу средстава субвенција за „Србија Карго“ а.д. за 2016. годину и Решењем 05 Број: 023-12454/2016 од 29. децембра 2016. године којим је дата сагласност Владе РС на Програм о изменама и допунама Програма пословања Акционарског друштва за железнички превоз робе „Србија Карго“, Београд усвојеног на Скупштини „Србија Карго“ а.д. на седници 14.12.2016. године, дана 30.12.2016. године започеле су активности на исплати отпремнина за запослене којима је отказан уговор о раду, због престанка потребе за њиховим радом, уз исплату отпремнине;
- Дана 04.10.2016. закључен је са „Инфраструктура железнице Србије“ а.д Уговор о накнади штете број 1/2016-1309/1. Предмет овог уговора јесте надокнада штете „Србија Карго“ а.д. од стране „Инфраструктура железнице Србије“ а.д. у складу са применом Изјаве о мрежи за 2015/2016. годину, након њеног усвајања, и сметњама у одвијању железничког саобраћаја, које су сравњене и усаглашене. Дана 21.12.2016. између друштва „Инфраструктура железнице Србије“ а.д и „Србија Карго“ а.д. потписан је Споразум број 1/2016-1655/1 и дана 30.12.2016. Споразум број 1/2016-1707 којима се регулишу међусобна потраживања и обавезе између друштава;
- Србија Карго“ а.д. је током 2016. године реализовало плаћања неизмирених обавеза „Железнице Србије“ а.д, које су пренете Друштву почетним стањем, и у 2016. години је плаћено укупно eur 407.284,40 (око 50 милиона динара) по основу потписаних споразума о репограму дуга са Железницама Републике Српске (eur 197.981,00), железницама Аустрије (eur 79.026,00) и Мађарске (eur 130.277,40).

2. ОРГАНИЗАЦИОНА СТРУКТУРА

Организациона структура друштва „Србија Карго“ а.д., приказана је на следећој шеми:



Организациона структура извршне службе друштва „Србија Карго“ а.д. приказана је на следећој шеми:





3. МЕСТО И УЛОГА „СРБИЈА КАРГО“ А.Д.

3.1 Макроекономски оквир

Процена основних макроекономских показатеља за 2016. годину:

- реални раст БДП од 2,7%;
- раст индустријске производње од 4,7%;
- раст укупне спољнотрговинске робне размене (посматрано у еврима) од 8,4%;
 - раст извоза робе од 11,5% и раст увоза робе од 6,1%;
- инфлација, просек периода 1,1%;
- слабљење динара за 0,6% у односу на евро и 2,1% у односу на CHF (31.12.2016. године у односу на 31.12.2015. године).

Извор података: Фискална стратегија за 2017. годину са пројекцијама за 2018. и 2019. годину, Републички завод за статистику РС и Народна банка Србије

У току 2016. године, „Србија Карго“ а.д је, користећи своје компаративне предности на транспортном тржишту, допринео функционисању виталних делова привреде Србије и представљао поуздан ослонац развоја исте:

- У унутрашњем саобраћају, смањени превоз камена и камених агрегата (за 64%) надоместио је повећани обим превоза других (високотарифирајућих) врста робе: шећерне меласе, ацикличних алкохола, стакла и производа од стакла, производа од камена, гипса, цемента и азбеста и др., па је забележено повећање транспортних прихода у унутрашњем саобраћају.
- Пад обима превоза у међународном саобраћају резултат је првенствено смањеног транзита робе (14,4%). Смањен је обим превоза товарених контенера а разлог је штрајк грчких железница и, такорећи, економска криза која је захватила Грчку. Смањен је обим превоза руде гвожђа и челика и производа од гвожђа и челика због дефицитарности ове врсте робе, а самим тим и превоза истих, пре свега на релацији Димитровград-Суботица. Смањење превоза руде бакра и производа од бакра настало је првенствено због ремонта фабрике бакарних анода у Пирдону у Бугарској који је трајао три месеца, али и пожара који се десио у овој фабрици као ванредног догађаја. У овом периоду забележен је мањи превоз пластике и производа од пластичних маса, хартије, картона, и др. Требало би поменути да је један од разлога пада превоза робе у транзиту и ремонт јужне деонице пруге Мала Крсна-Велика Плана на Коридору X у периоду јануар-април 2016. године. Престанак превоза приколица и полуприколица последица је мигрантске кризе. Повећање увоза робе (5,7%) у односу на план забележено је због повећаног обима превоза минералних горива, руда гвожђа и бакра, неорганских база и оксида (углавном амонијака) и др. Превезено је 403.388 тона кокса и полукоакса, који је у прва три месеца вожен у организацији Железаре Смедерево, а касније у организацији Hesteel Serbia Iron & Steel и Smart cargo SK s.r.o. Повећање извоза робе (0,7%) у посматраном периоду забележено је због повећаног обима превоза пшенице и кукуруза (превезено укупно 207.729 тона

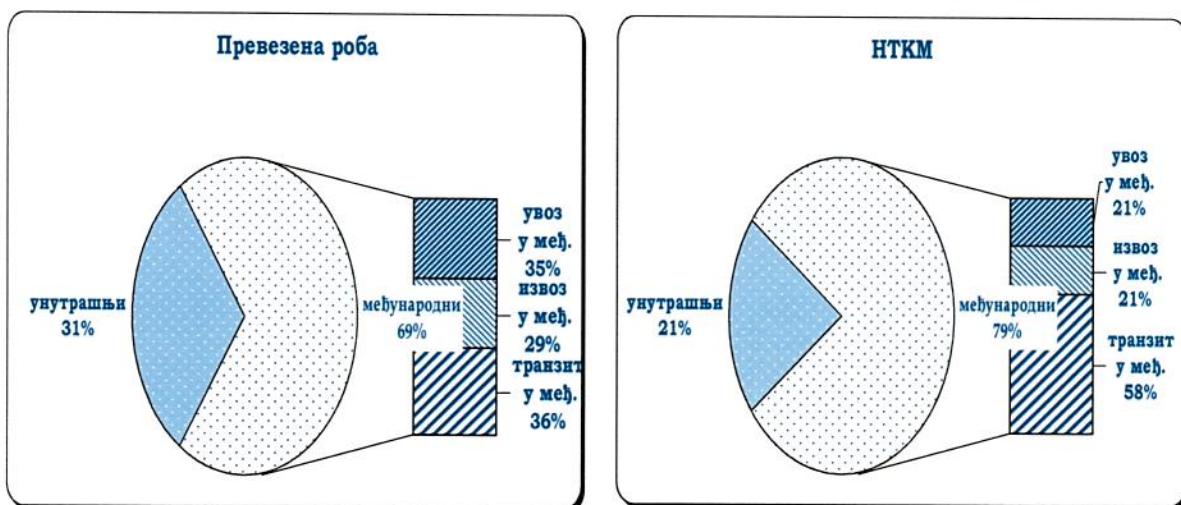
житарица од чега се 72% односи на превоз кукуруза, 25,1% на превоз пшенице и 2,5% на превоз јечма), остатака и отпадака прехранбене индустрије, као и органских хемијских производа (ацикличних алкохола и угљоводоника).

3.2 Кључни индикатори пословања¹

- најзначајнији оперативни показатељи у 2016. години

↳ процењује се да ће „Србија Карго“ а.д. у 2016. години превести око 11,8 милиона тона робе и реализовати око 3.064 милиона нетонских километара. Процена броја дана прекида рада због инфраструктурних разлога (реализовани затвори пруга услед планираних и непланираних радова на реконструкцији и одржавању железничких пруга) у 2016. години је 208 дана:

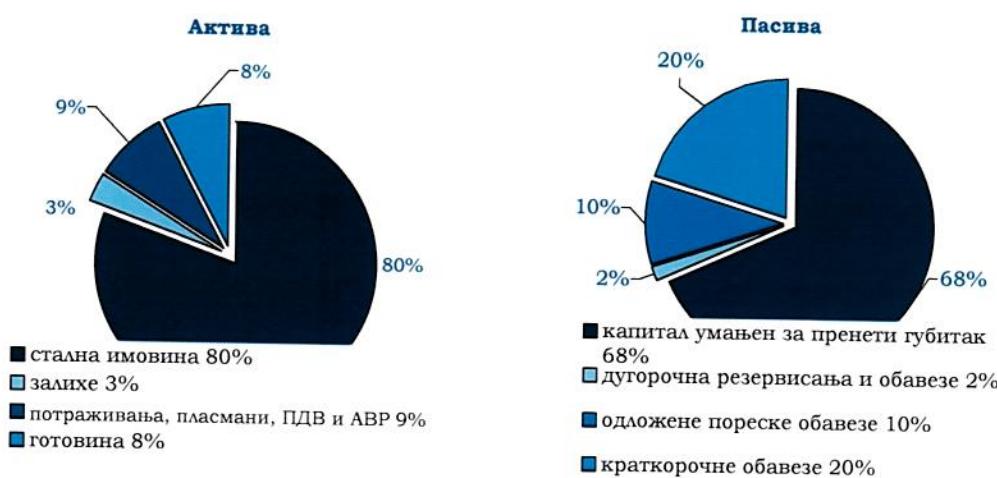
РЕАЛИЗОВАНИ ОБИМ РАДА ПО ВРСТАМА САОВРАЋАЈА У 2016. ГОДИНИ (ПРОЦЕНА)



- најзначајнији финансијски показатељи у 2016. години

↳ на дан 31.12.2016. године Друштво је располагало пословном имовином у износу од око 25,8 млрд. динара, (сталном имовином од око 20,8 млрд. дин. или 81%, и обртном од око 5,0 млрд. дин. или 19%), капиталом у износу од око 17,6 млрд. динара и обавезама у износу од 8,2 млрд. динара:

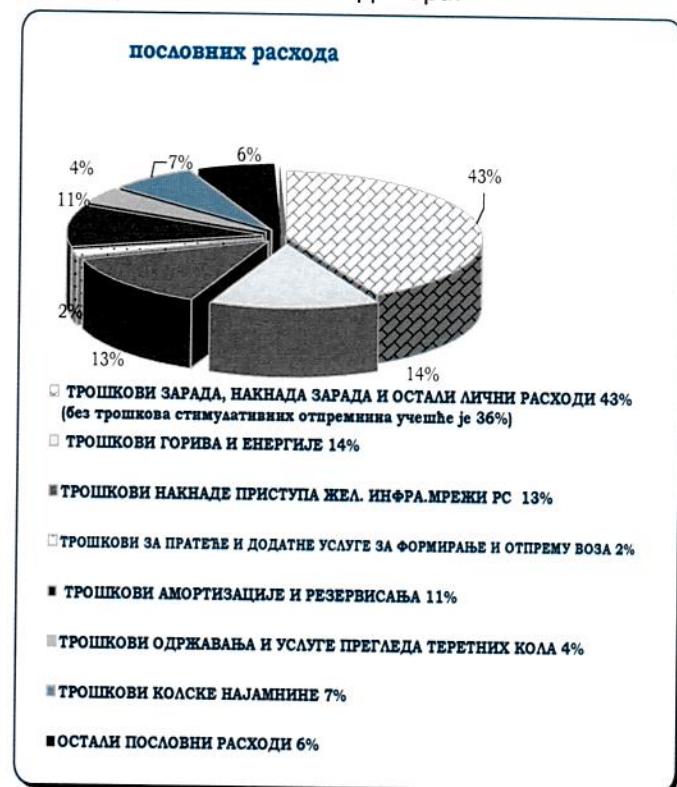
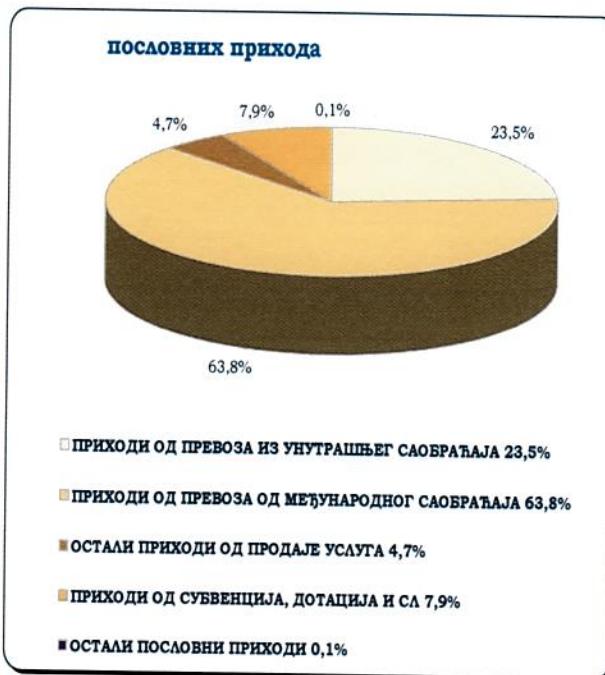
¹ Извор података: Обрасци тромесечног извештаја о реализацији годишњег програма пословања „Србија Карго“ а.д. за период јануар-децембар 2016. године.



Графички приказ активе и пасиве
на дан 31.12.2016. године (процена)

- у 2016. години, Друштво је остварило укупне приходе у износу од око 10,6 млрд.динара, укупне расходе од око 10,1 млрд.динара и пословало је са добитком (пре опорезивања) од око 519 милиона динара; за 2016. годину процењени: пословни приходи износе око 10,4 млрд.динара, пословни расходи око 9,7 млрд. динара и пословна добит од око 643 милиона динара:

За 2016. годину структура процењених

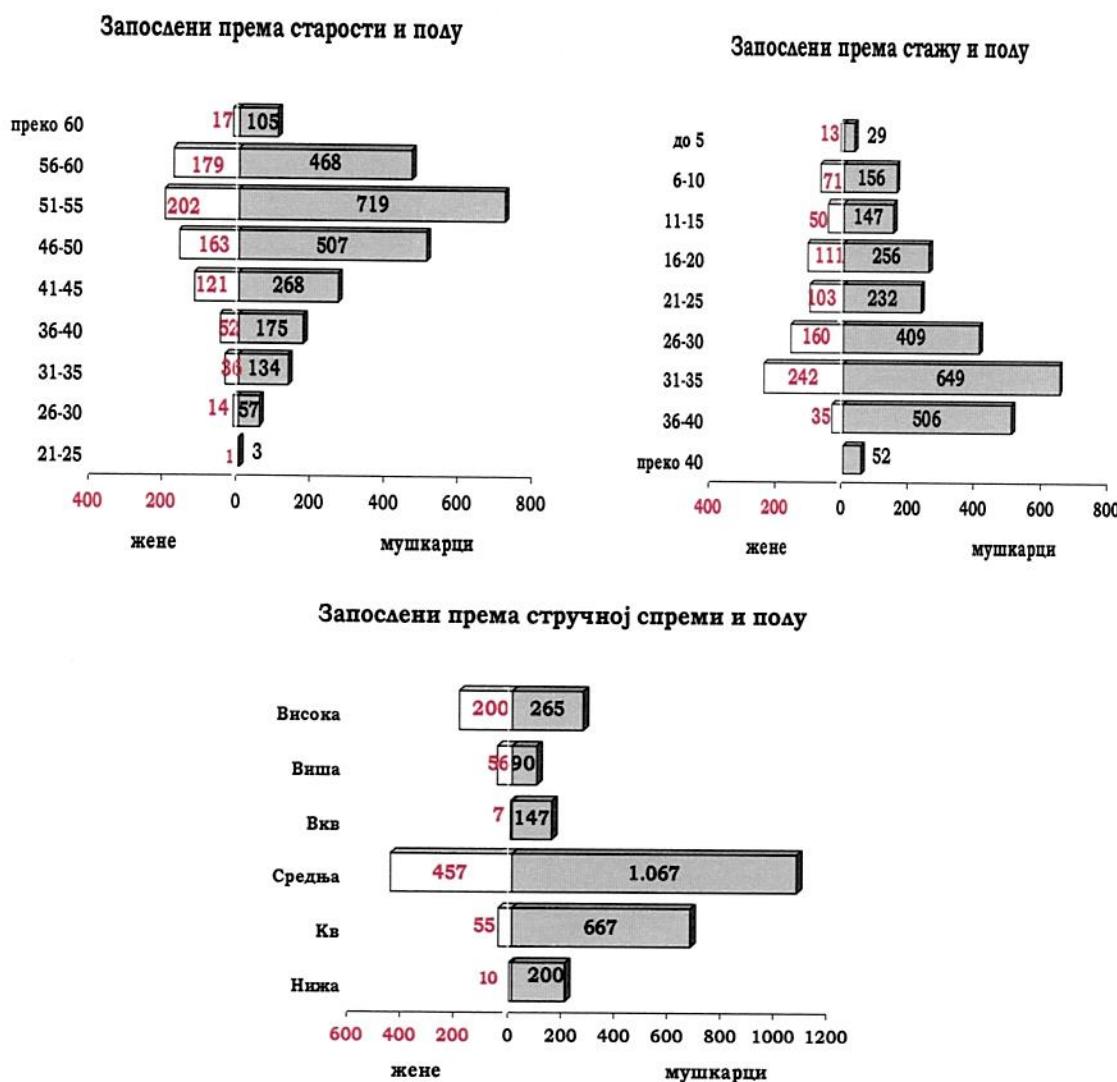


- стање готовине на дан 31.12.2016. године у Акционарском друштву за железнички превоз робе „Србија Карго“ износило је око 2 милијарде динара;

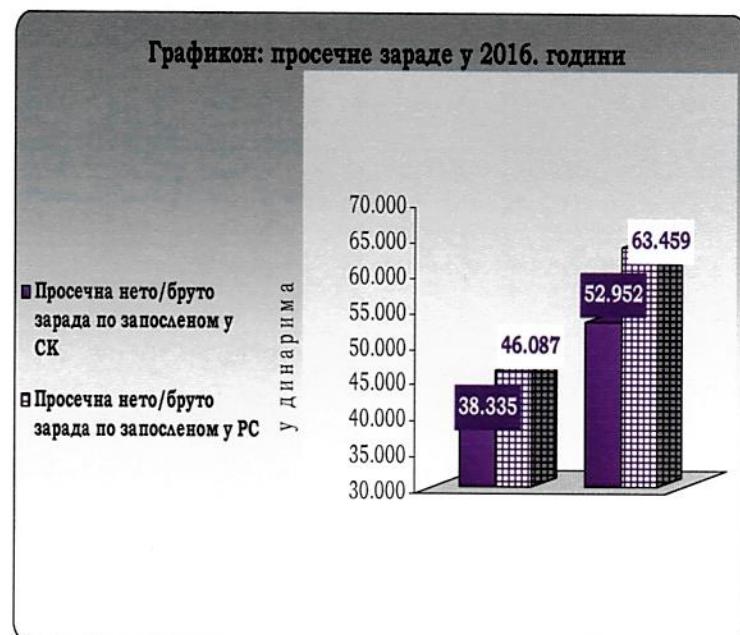
- најзначајнији показатељи за запослене у 2016. години**

- на дан 31.12.2016. године у Друштву укупан број запослених је износио 3.221 запослени; у току 2016. није било пријема запослених а за 775 запослених је престао радни однос; отказ уговора о раду због престанка потребе за њиховим радом, уз исплату отпремнина, а у складу са Програмом решавања вишке запослених у 2016. године, добило је 688 запослених:

Графикон: Структура запослених на дан 31.12.2016. године



У 2016. годину, просечна нето зарада у „Србија Карго“ а.д. је мања за око 16,8% од просечне нето зараде у Републици Србији, док је просечна бруто зарада у друштву мања за око 16,6%, од просечне бруто зараде у Републици Србији:





II СРЕДЊОРОЧНИ ПЛАН





4. СРЕДЊОРОЧНЕ СТРАТЕГИЈЕ

Стратешко позиционирање “Србија Карго” а.д. базира се на:

- подизању квалитета превозне услуге за имплементацију дугорочне стратешке фокусираности на пораст транспортних прихода коришћењем повољне географске позиције за робни транзит, релативне флексибилности у обезбеђењу обима услуга, реализацијом плана инвестиција, и сл;
- Инвестиционој стратегији строго оријентисаној на приоритетне области – возни парк и информационе системе;
- Стратегији за управљање трошковима уведеној у циљу побољшања продуктивности и ефикасности;
- Маркетинг стратегији која би требало истраживањем и сегментацијом тржишта да омогући континуитет спровођења активности у циљу успостављања комерцијалног управљања пословним активностима преко contract managers;
- праћењу и ревидирању SWOT анализе у циљу идентификовања нових мера реакције на потенцијалне слабе тачке и опасности;
- Стратегији за људске ресурсе, као кључном елементу за извођење свих наведених стратегија.

5. ОСНОВНИ ИНДИКАТОРИ УСПЕХА ЗА СРЕДЊОРОЧНИ ПЕРИОД

Имплементирани су макроекономски показатељи и планске смернице из следећих докумената, узимајући у обзир као лимитирајући фактор стање железничких инфраструктурних капацитета у РС а као главну претњу пословање у условима отвореног тржишта са реалном конкуренцијом:

- Фискална стратегија за 2017. годину са пројекцијама за 2018. и 2019. годину
- План развоја железничког, друмског, водног, ваздушног и интерmodalног транспорта у Републици Србији од 2015. до 2020. године
- Финални извештај Оквирног уговора за техничку подршку Министарству грађевинарства, саобраћаја и инфраструктуре и „Железницама Србије“ ад у припреми плана за корпоративно и финансијско реструктуирање Железница Србије
- Програмски документ за први програмски зајам за развојне политике у области јавних расхода и јавних предузећа



Опис	Индикатор	година				
		2016	2017	2018	2019	2020
обим рада	превезене тоне (у хиљ.тона) (процена броја прекида рада због инфраструктурних разлога у базној години је 208 дана)	11.758,6	11.975,1	12.191,6	12.385,8	12.596,6
	нетотонски километри (у мил.НТКМ)	3.064,5	3.107,3	3.160,2	3.207,8	3.258,9
продуктивност	просечан број запослених у току године (према Плану оптимизације броја запослених за период 2016-2020. година)	3.892	3.245	2.769	2.530	2.385
	продуктивност (у хиљ.НТКМ по запосленом)	787,4	957,6	1.141,3	1.267,9	1.366,4
финансијски параметри	приходи од превоза робе у хиљ. дин. (у базној години овај комерцијални приход чини 95% сопствених пословних прихода)	9.059.025,0	9.611.396,5	9.782.572,8	9.941.107,1	10.110.362,2
	- унутрашњи саобраћај	2.438.665,0	2.591.096,5	2.637.272,5	2.680.020,5	2.725.591,6
	- међународни саобраћај	6.620.360,0	7.020.300,0	7.145.300,3	7.261.086,5	7.384.770,6
	брuto зараде и доприноси на терет послодавца у хиљ. дин. (у базној години бруто 2 зараде чине скоро једну трећину како укупних, тако и пословних расхода)	2.940.798,0	2.707.512,0	2.340.687,0	2.156.810,0	2.059.147,0
финансијски параметри	накнада за приступ железничкој инфраструктурној мрежи РС у хиљ.дин. (у складу са Регулативом (ЕУ) 2015/ 909 планирана накнада од 2€ по возном км од 2018. године)	1.297.132,0	1.507.000,0	1.444.400,0	1.466.156,0	1.489.511,8

6. УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА

Друштво је у свом пословању изложено одређеним финансијским ризицима и то: тржишним ризицима (девизни и каматни), ризику ликвидности, кредитном ризику и ризику новчаног тока.

Управљање ризицима у Друштву биће усмерено на минимизирање потенцијалних негативних утицаја на финансијско стање и пословање Друштва у ситуацији непредвидивости финансијских тржишта.

1. Тржишни ризик

(а) Ризик од промене курса страних валута (девизни ризик)

Друштво је изложено ризику од промене курса страних валута приликом пословања у земљи и иностранству, а који проистиче из пословања са различитим валутама, првенствено EUR. Девизни ризик настаје у случајевима неусклађености финансијских средстава и обавеза изражених у страној валути и/или са валутном клаузулом. У мери у којој је то могуће, Друштво минимизира девизни ризик кроз минимизирање отворене девизне позиције.

(б) Ризик од промене каматних стопа

Пословање Друштва је изложено ризику промене каматних стопа у мери у којој каматоносна средства и каматоносне обавезе доспевају за наплату у различито време или у различитим износима.

Активности управљања ризицима имају за циљ да оптимизирају нето расход од камата, уз услов да су тржишне каматне стопе на нивоу коју је у складу са пословном стратегијом Друштва.



2. Кредитни ризик

Кредитни ризик је ризик настанка финансијских губитака Друштва као резултат кашњења клијената или друге уговорне стране у измиривању уговорних обавеза.

Друштво је изложено кредитном ризику и обезбеђење од кредитног ризика успостављено је предузимањем одређених мера и активности на нивоу Друштва. У случају неблаговременог измиривања обавеза купаца према Друштву, истима се прекида испорука вршења услуге превоза. Поред прекида испорука вршења услуге, користе се следећи механизми наплате: репограмирање дуга, компензације са правним лицима, утужења, вансудска поравнања и остало. Као финансијски инструменти за обезбеђење плаћања потраживања користе се менице, банкарске гаранције и депозити, и исти су имплементирани у уговоре.

3. Ризик ликвидности

Ризик ликвидности је ризик да Друштво неће бити у могућности да финансира средства одговарајућим изворима финансирања са становишта рокова и стопа и ризик немогућности да се средство реализације по разумној цени у одговарајућем временском оквиру.

Друштво управља ликвидношћу са циљем да осигура да извори финансирања буду расположиви за измирење обавеза у тренутку њиховог доспећа. Друштво непрекидно процењује ризик ликвидности идентификовањем и праћењем промена у изворима финансирања потребним за испуњење пословних циљева Друштва, а у складу са пословном стратегијом Друштва.

4. Ризик новчаног тока

Ризик новчаног тока је ризик да се из новчаних прилива неће обезбедити потребна средства за измирење доспелих обавеза. Ризик новчаног тока може узроковати рочну и валутну неусаглашеност обавеза и потраживања, а самим тим и неадекватну процену утицаја одређених издатака на ликвидност. Ризик новчаних токова могу узроковати и кредитни и тржишни ризици.

Руководство Друштва управља ризиком новчаног тока, тако што свакодневно врши усклађивање рочне и валутне усаглашености обавеза и потраживања, врши процену утицаја значајних издатака на ликвидност Друштва, а посебно врши процену прилива и кредитне способности комитената.

7. ЉУДСКИ РЕСУРСИ

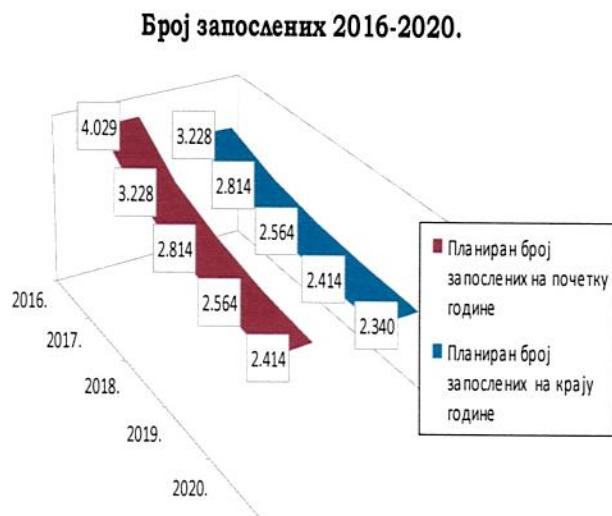
7.1 Оптимизација броја запослених

Пословна политика Друштва у делу запослених базирана је на смањењу броја запослених ради довођења на оптималан број запослених који је потребан за функционисање система и повећање продуктивности рада у циљу подизања пословне ефикасности уз очување стандарда запослених. У наредном периоду „Србија Карго“ а.д. ће настојати да

значајно унапреди управљање запосленима који су важан ресурс за остваривање повећања квалитета и ефикасности железничког превоза робе, са циљем што успешније интеграције у конкурентно тржиште железничког превоза робе.

За повећања пословне ефикасности и капацитета „Србија Карго“ а.д., важно је обазбеђивање и задржавање квалитетних стручњака и извршног особља, посебно машиновођа, што је могуће дугорочно постићи једино одговарајућим зарадама и стварањем што бољег амбијента за даљи развој каријере запослених.

Полазећи од утврђене пословне политике и приоритетних стратешких циљева развоја Друштва, планира се смањење броја запослених, а у циљу економско-финансијске консолидације у постојећим макро-економским условима пословања и конкурентности Друштва.



Циљеви оптимизације броја запослених у „Србија Карго“ а.д. су:

- смањење директних и индиректних трошка запослених, као један од елемената унапређења ефикасности, како би се обезбедила

одрживост Друштва у средњерочном до дугорочном периоду,

- унапређење односа броја запослених у извршној служби (запослени који непосредно учествују у вршењу железничког саобраћаја) и запослених који обављају стручно-административне послове;

- унапређење квалификационе структуре запослених и побошање адекватности како би се обављала делатност Друштва (ниво образовања, искуство, стручност, здравствено стање и други услови које захтевају потребе посла).

У току 2017. године планира се пријем 86 машиновођа и 50 високо образованих младих кадрова који започињу своју каријеру и Друштво ће их припремати да за наредних 5 година буду способни да преузму управљачке функције у компанији.

7.2 Стратегија и развој у области безбедности и здравља на раду и заштите од пожара

„Стратегија и развој у области безбедности и здравља на раду и заштите од пожара у „Србија Карго“ а.д. у периоду 2016-2020. године“ је документ којим се дефинишу основни циљеви и правци развоја ове области у Друштву.

Визија стратегије и развоја у овој области је стриктна примена прописа из безбедности и здравља на раду и заштите од пожара, подизање свести у овим областима, односно подизање културе рада и стварање предуслова за заштиту живота и здравља на раду запослених и заштиту имовине.



Сврха стратегије и развоја у овој области је остваривање безбедних и здравих услова рада којим се у највећој могућој мери смањују повреде на раду и врши заштита имовине и лица од пожара. У том циљу, у Друштву се спроводе и унапређују следећи елементи који утичу на стварање безбедних и здравих услова рада и заштите од пожара:

1. Увођење принципа превенције у спречавању настанка повреда на раду и заштите од пожара
 - Актом о процени ризика предвиђени су сви ризици настанка повреда на раду и за сваки ризик су предвиђене мере за спречавање и отклањање ризика;
 - предузимање мера за спречавање ризика од настанка пожара стриктном применом Плана заштите од пожара и Правилима заштите од пожара.
2. Активно укључивање службе медицине рада у смислу контроле здравствених услова запослених на радним местима са повећаним ризиком
3. Континуирана едукација лица за безбедност и здравље на раду, едукација из области заштите од пожара, као и свих запослених у циљу подизања нивоа знања, потпуне примене прописа и примене минимума мера и трошкова спровођења тих мера у циљу остваривања безбедних и здравих услова рада и заштите имовине.

Имплементацијом напред наведених принципа и остваривањем стратешких циљева из наведених области доприноси се очувању постојећег система безбедности и здравља на раду, као и заштите од пожара и исти се континуирано унапређују.

8. СТРАТЕГИЈА БЕЗБЕДНОСТИ ЖЕЛЕЗНИЧКОГ САОБРАЋАЈА

„Србија Карго“ а.д., као национални железнички превозник у Републици Србији, професионалним обављањем својих активности омогућава да се безбедност железничког саобраћаја сачува, и где је то могуће, стално унапређује. Стриктном применом прописа, који уређују питање безбедности саобраћаја, настоји се осигурати безбедно одвијање саобраћаја и спречавање несрећа.

Сходно својим надлежностима, „Србија Карго“ а.д. одговоран је за безбедну експлоатацију железничког система и контролу ризика повезаних са том експлоатацијом. Наведене активности реализују се спровођењем одговарајућих мера за контролу ризика, и применом националних прописа и стандарда из области безбедности.

Систем за управљање безбедношћу „Србија Карго“ а.д. испуњава захтеве и садржи елементе, прописане Законом о безбедности и интероперабилности железнице. Основни елементи система за управљање безбедношћу су:

1. Политика безбедности, одобрена од Одбора директора „Србија Карго“ а.д. и достављена свим запосленима;
2. квалитативни и квантитативни циљеви у погледу одржавања и унапређивања безбедности, као и планови и поступци за остваривање тих циљева;
3. поступци за осигуравање поштовања стандарда и других прописаних захтева током читавог века употребе опреме и у експлоатацији и поступци за достизање постојећих, нових и изменењених техничких и експлоатационих стандарда или других прописаних захтева утврђених у једном од следећих докумената:



- ЈТП/ТСИ,
 - националним прописима за безбедност,
 - другим релевантним прописима,
 - одлукама надлежних органа;
4. поступци и методе за спровођење оцене ризика и примену мера контроле ризика, увек када промена у условима експлоатације или увођење новог производа доведу до нових ризика за експлоатацију;
 5. обезбеђивање програма обуке запослених и одржавања стручне оспособљености запослених, као и одговарајуће извршавање послова;
 6. практична решења за обезбеђивање информисаности у оквиру организације и између организација које послују на истој инфраструктури;
 7. поступци и обрасци за објављивање информација о безбедности и утврђивање поступка за контролу конфигурације кључних информација о безбедности;
 8. поступци којима се обезбеђује пријављивање, истрага и анализа несрећа, инцидената, избегнутих несрећа и других опасних догађаја и предузимање потребних превентивних мера;
 9. обезбеђивање планова за деловање, упозоравање и информисање у ванредним ситуацијама, претходно договорених са одговарајућим државним органима;
 10. одредбе о периодичној интерној контроли система за управљање безбедношћу.

„Србија Карго“ а.д. поседује сертификат о безбедности за превоз, на основу којег је дозвољен приступ железничкој инфраструктури у Републици Србији.

Одговарајући приступ свим безбедносним изазовима и ризицима, као и детаљно сагледавање свих безбедносних пословних процедура, представља стартешку мисију „Србија Карго“ а.д., како би се остварили постављени стратешки циљеви безбедности.

9. ИНВЕСТИЦИОНА СТРАТЕГИЈА

9.1 Основни капацитети

У периоду 2017 - 2020. године планирана је реализација једног капиталног инвестиционог пројекта Коридор X - Набавка око 8 вишесистемских електролокомотива и модернизација око 31 електролокомотиве који ће се финансирати из средстава кредита ЕБРД бр. 41125 у износу од 64 милиона евра. Гарант зајма је Влада РС.

Започето капитално улагање у вучна средства допринеће повећању квалитета и обима рада у робном саобраћају почев од посматраног средњорочног периода ка дугорочном. У циљу повећања обима превоза и транспортних прихода Друштво ће у зависности од степена исправности теретних кола иницирати закуп истих.

Од 2017. године планира се ангажовање Консултантанта за даљи процес рестреструктуирања железничког сектора у Србији, за шта су обезбеђена средства из ИПА 2014, процењене вредности око 2 милиона евра.

„Србија Карго“ а.д. покренуће у 2017. години, у сарадњи са МГСИ, и Делегацијом ЕУ у Србији, Пројекте који ће се финансирати из бесповратних ИПА фондова, а за које још нису обезбеђена средства, и то:



1. Пројекат праћења теретних кола на мрежи (tracking and tracing system for cargo trains), процењене вредности око 1,5 милиона евра (заједно са „Инфраструктуром железнице Србије“ а.д.)
2. Пројекат оптимизације комерцијалног и институционалног пословања „Србија Карго“ а.д, процењене вредности око 0,5 милиона евра и
3. Пројекат оптимизације возних средстава, процењене вредности око 0,5 милиона евра.

План инвестиционих улагања из сопствених средстава претпоставља одржавање континуитета у обезбеђењу средстава за нове набавке добра, услуга и радова неопходних, првенствено, за безбедно и редовно одвијање железничког превоза терета. У секцијама Сектора за одржавање возних средстава реализује се, поред одржавања и накнадна улагања у возна средства Друштва.

Такође, као приоритетне инвестиције које се финансирају из сопствених средстава, третирају се и оне које за сврху имају испуњење законских прописа, као и обезбеђење адекватних услова за рад запослених.

9.2 Информациони систем

У циљу унапређења квалитета пословања, „Србија Карго“ а.д. ће још у 2017. години започети имплементацију software SAP (Systems, Applications and Products), програма за комплетно праћење процеса рада Друштва. Сврха имплементације овог software јесте планирање ресурса Друштва кроз интегрисање различитих засебних пословних целина и то у реалном времену, према потребама пословања.

Примена SAP система омогући ће Друштву да повећа ефикасност пословања стварањем услова менаџменту за ефективније и квалитетније одлучивање, потом, побољшаће тржишне перформансе предузећа, унапредиће систем извештавања, донеће ефективније управљање ликвидношћу компаније кроз јединствену и правовремену евидентију свих промена у систему, захваљујући чemu ће евидентије о коминтентима бити уредно ажуриране, и др.

10. ЕНЕРГЕТСКА ЕФИКАСНОСТ

Са аспекта интерних активности на развоју акционог плана за унапређење енергетске ефикасности Друштва, Правилником о организацији и систематизацији послова „Србија Карго“ а.д, који је ступио на снагу од 01.01.2017. године, предвиђен је Центар за управљање некретнинама и енергетску ефикасност са следећим описом послова из домена ЕЕ:

- израда Годишњег оперативног плана побољшања енергетске ефикасности за објекте и возна средства;
- планирање мера енергетске ефикасности у оквиру текућег и инвестиционог одржавања објекта и возних средстава;



- идентификација, анализа и предлагање технички могућих и трошковно ефективних политика и мера за побољшање енергетске ефикасности;
- промоција активности у циљу смањења потрошње енергије, са ниским утицајем на животну средину а у складу са најбољим примерима из праксе.

У циљу развијања примене методологије која ће омогућити реалан обрачун трошка електричне енергије за вучу возова, планира се за 2017. годину набавка и уградња бројила потрошње електричне енергије на електролокомотивама.

Према Трећем акционом плану за енергетску ефикасност Републике Србије за период до 2018. године, нове мере које ће се односити на унапређење енергетске ефикасности система транспорта робе са циљем побољшања логистике у транспорту робе, предвиђене су за период 2016-2020. година, али ће ефекти бити реализовани тек касније због дугорочног планирања и периода имплементације инфраструктуре.

11. ЗАШТИТА ЖИВОТНЕ СРЕДИНЕ И УПРАВЉАЊЕ ОТПАДОМ

„Србија Карго“ а.д. је дефинисало политику заштите животне средине и управљања отпадом, као и начин за стално унапређење пословних процеса и активности које су у функцији општег интереса, и њихово спровођење на одржив и друштвено одговоран начин. Формирање Одељења за одрживи развој и корпоративну одговорност усаглашено је са законским регулативама Републике Србије из области заштите животне средине и управљања отпадом који се генерише у току редовних активности самог Друштва.

Саму основу пословања у складу са заштитом животне средине чине очување радне средине, а самим тим и животне средине, идентификовање, праћење и контролисање свих аспеката животне средине, и превенција загађивања и стварање услова за примену најбољих доступних технологија.

Један од начина очувања глобалног окружења спороводи се адекватним Управљањем опасним и неопасним отпадом који се генерише у току редовног процеса одржавања вучних и вучених шинских возила. Управљање отпадом представља једно од неколико кључних питања у области заштите животне средине, а редослед стратешких приоритета у пракси управљања отпадом је следећи:

- превенција стварања отпада и смањење коришћења ресурса (повећање ефикасности искоришћења сировина и ресурса, редизајнирање процеса, редизајнирање производа, унапређено одржавање опреме или процеса, затварање животног циклуса производа);
- поновна употреба, односно коришћење производа за исту или другу намену (поновна употреба солвената, уља и катализатора за исту или другу употребу, употреба отпада на земљишту која даје агрокултурни или еколошки бенефит);
- рециклажа односно третман ради добијања сировине за производњу истог или другог производа (третирање отпада који није могуће више користити у постојећем облику и његово коришћење у производњи новог производа);
- искоришћење односно коришћење вредности отпада (компостирање, спаљивање уз коришћење енергије);
- одлагање отпада продајом –предајом отпада овлашћеним операторима.



Циљ уређивања ове области животне средине је управљање отпадом на начин којим се не угрожава здравље запослених а самим тим и животне средине, превенција настајања отпада развојем чистијих технологија и рационалним коришћењем природних богатстава, као и отклањање опасности од његовог штетног дејства, развој поступака и метода за одлагање отпада и развијање свести код запослених о неопходности адекватног управљања отпадом.

12. МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈА

Реализација маркетинг активности требало би да пружи подршку Друштву у остваривању планираних стратешких циљева кроз реализацију потреба клијената и последично, лојалност истих, коришћење прилика за одржавање предности Друштва и друштвено одговорно деловање. Маркетинг стратегија кроз истраживање и сегментацију тржишта омогућава континуитет спровођења активности у циљу успостављања комерцијалног управљања продајним активностима преко contract managers.

У складу са интерним актом "Правилник о спонзорству и донацијама" под спонзорством се подразумева финансирање, промовисање и подржавање друштава, непрофитних организација, удружења, делатности, активности или особа од друштвено позитивног значаја у замену за оглашавање или промовисање Друштва у складу са Уговором о спонзорству, а на начин да такве активности доприносе угледу и препознатљивости Друштва.

Под донацијама се подразумевају бесповратна средства која имају за циљ пружање помоћи и подршке физичким и правним лицима у области здравства, културе, науке, образовања и спорта или у хуманитарне сврхе на начин да се тим циљем промовише етичност и друштвена одговорност према социјалној заједници или појединцу и то без икакве накнаде и противчињења.



13. SWOT АНАЛИЗА



Снаге

- Кадровска оспособљеност у "Србија Карго" а.д; запослени су искусни кадрови који поседују потребна знања и вештине
- CASH FLOW (ефикасна наплата)
- Самостално вршење инвестиционих оправки дизел локомотива
- Инвестирање у набавке нових локомотива

Слабости

- Недостатак једног дела возних средстава (маневарске локомотиве и теретни вагони)
- Недовољно капацитета да се задовоље потребе домаће привреде
- Вишак запослених
- Ниске зараде - слаба мотивисаност запослених

SWOT

- Улазак на нова тржишта у окружењу преко будуће транспортне заједнице Западног Балкана
- Нови токови роба железницом која је произведена у Кини и која се преко Грчке и Србије допрема до централне Европе
- Почетак рада железаре са пуним капацитетом
- Организовање превоза робе са Косова и Метохије
- Изградња нових индустријских колосека
- Превоз пљојопривредних производа
- Стратегија Европске Уније да се роба превози железницом на свим релацијама дужим од 300 км
- Ревитализација инфраструктуре

- Кашњење у обнови инфраструктуре
- Преусмеравање саобраћаја са Коридора 10 на Коридор 4 од стране Аустријске железнице, која је на овом коридору у Румунији и Бугарској основала своје операторске фирме
- Отварање тржишта за приватне оператере; у Србији је поред "Србија Карга" а.д. лиценцирано још 10 оператера за превоз робе
- Непоштовање Регулативе 2015/909 која максимизира цене приступа инфраструктури; цена приступа инфраструктуром у Србији износи 2,4 евра/возном км



Шанса

Претње







14. ДУГОРОЧНА ПОСЛОВНА СТРАТЕГИЈА

Наша стратегија

Визија

- На основу елемената SWOT анализе наша визија је да „Србија Карго“ а.д. постане регионални лидер у Југоисточној Европи у области превоза робе железницом за наредних 10 година.
- Створити тржишно усмерено Друштво које ће услуге железничког превоза робе пружати на конкурентан, сигуран, економичан и еколошки прихватљив начин.
- Знање и технологија, посвећеност задовољавању захтева корисника услуга и континуирано улагање у унапређивање пословања Друштва је основ на којем „Србија Карго“ а.д. гради поверење и јача своју позицију на конкурентском тржишту.

Мисија

- Планови компаније су у функцији реализације њене визије и заснивају се на истраживању тржишта, планирању кадровских и возних капацитета, као и на организационој поставци.
- Трајно удовољавање захтевима корисника услуга и других заинтересованих страна, применом високо стандардизованог пословања уз помоћ оспособљених и мотивисаних запослених.
- Своју мисију „Србија Карго“ испуњава у корелацији са запосленима и пословним партнерима, који афирмишу корпоративне вредности и стварају радно и пословно окружење засновано на сарадњи, поверењу, подстицању и сл.



Наши циљеви

Пословни партнери

- Са пословним партнерима потребно је изградити дугорочне – партнёрске односе. Друштво за превоз робе има за циљ да дефинише облике сарадње са великим компанијама и највећим корисницима превозних услуга железницом, као што су Железара Смедерево, РТБ Бор, НИС, Термоелектрана Никола Тесла, рудници, производјачи пољопривредних производа, итд. По питању пословног партнерства, у домену пружања превозне услуге у међународном саобраћају, циљ је одабрати поуздане партнere у окружењу како би се развојем партнёрских односа, заједничким активностима радило на повећању обима превоза.

Интерmodalни транспорт

- Посебна пажња биће посвећена развоју превоза робе у контенерским возовима будући да је то предуслов за успешно позиционирање на транспортном тржишту. Овде се не подразумева само услуга превоза, већ изградња робно-транспортног центра, набавка сопствених контенера и услуга дистрибуције робе у локалном саобраћају по принципу „од врата до врата“.

Комплетна логистичка услуга у превозу робе

- Понуда комплетне услуге на транспортном тржишту у циљу задовољења будућих захтева корисника превоза, која подразумева креирање тима посебно ангажованих запослених који ће бити у стању да испрате комплетан поступак од захтева корисника превоза, преузимања робе на превоз, обраде докумената, утовара, отпреме и превоза, координације с осталим превозницима на превозном путу до наплате укупних трошкова превоза до упутне станице у земљи и иностранству на једном месту.

Корпоративно управљање

- Менаџмент Друштва је организован да на адекватан и ефикасан начин управља Друштвом уз посвећеност унапређењу принципа корпоративног управљања кроз области: финансијске дисциплине, транспарентности и јавности пословања, развијене праксе са контролним окружењем и у успостављању система интерних контрола, управљања ризицима, спречавању корупције, пословне етике и др.



Наше вредности

Људски ресурси

- Запослени представљају најважнији ресурс у креирању вредности Друштва. Као Друштво у којем је пословна афирмисаност запослених имплементирана у систем корпоративних вредности, „Србија Карго“ а.д. улагањем у њихово знање, вештине, стручност и мотивацију, инвестира у дугорочну перспективу Друштва.

Етичност

- Етичко понашање представља основ поверења које је неопходно за дугорочни успех „Србија Карго“ а.д., због чега се спроводи поштовање принципа етичког пословног понашања.

Друштвена одговорност

- Сви стратешки циљеви имају за сврху подршку унапређењу пословног идентитета и изградњи корпоративног имиџа Друштва.

15. РАЗВОЈ

Потенцијал тржишта је значајан и даје могућност за дугорочан просперитет Друштва. У припреми је оснивање Транспортне заједнице регионалних учесника са Западног Балкана. На поменутом простору важиће дозволе и лиценце издате у једној земљи за све земље. Развијена регулатива, дужина мреже и транзитни карактер мреже српских пруга омогућавају „Србија Карго“ а.д. доминантан положај у таквој транспортној заједници, при чему треба имати у виду и нове токове роба са Косова и Метохије.

Транзитни карактер пруга се додатно валоризује токовима роба произведене у Кини, тако да се по први пут значајни токови роба појављују у смеру Југ-Север. Ово је стратешко опредељење НР Кине, па се из тог разлога компаније из Кине и Хонг Конга активно укључују у модернизацију инфраструктуре у Бугарској, као алтернативи Грчкој, при чему ће и ови путеви водити преко Србије. Аустријска железница покушава да ове токове преузме оснивањем оператора у Румунији и Бугарској (од раније су приватизовали Мађарски карго) и да их превезе Коридором 4. Из тог разлога већ дужи период ниједан



воз из Аустрије није упућен преко Словеније према Југу у транзиту преко Србије, што указује на намере Аустријске железнице. Тек изградњом двоколосечне пруге Београд-Будимпешта и санацијом пруге Београд-Ниш-Граница са Бугарском, стварају се услови за значајнију реализацију прихода, наравно уз реализацију инвестиција у возна средства. Инвестиције у возна средства подразумевају реализацију кредита EBRD IV од 64 милиона евра за електро локомотиве, и додатне инвестиције од 30 милиона евра у теретне вагоне и дизел локомотиве.

Нови токови роба који се могу преузети на превоз обухватају:

- превоз готових производа Железаре из Смедерева,
- нове превозе луке Прахово,
- превоз аутомобила из Румуније за Италију,
- превози контенера из Турске, превози вештачког ђубрива из Бугарске, за Републику Српску и Србију.

Посебан потенцијал су постојећи превози у којима „Србија Карго“ а.д. има мање учешће, као што је превоз житарица, чиме би обим превоза био повећан.

Обим превоза контенера железницом у транзиту кроз Србију у наредном периоду зависиће од следећих фактора:

1. успеха у решавању проблема насталих избегличком кризом, који веома озбиљно угрожавају ове превозе;
2. успеха у решавању проблема отуђења робе, који уз проблеме са избеглицама веома озбиљно угрожавају ове превозе;
3. брзине приступа Републике Србије Европској Унији (олакшан проток робе уз избегавање задржавања возова на границама, честих успутних прегледа, и др.);
4. инвестиција у железничку инфраструктуру (повећање комерцијалне брзине утиче на квалитет пружене услуге и омогућава бржи обрт возних средстава).

Даљи развој превоза контенера железницом у увозу и извозу зависиће пре свега од привредног развоја Србије и повећања робне размене са другим државама. У том смислу се очекује даље повећање обима превоза.

Како се у наредном периоду очекује завршетак изградње интерmodalног терминала у Србији, који ће омогућити ефикасну обраду возова товарених свим врстама јединица интерmodalног трансопорта (укључујући и оне товарене опасним материјама), уз минималне трошкове за све учеснике у транспортном ланцу, очекују се позитивни ефекти на превоз контенера у увозу и извозу.

Перманентно се предузимају активности на развијању директне сарадње са другим железничким управама у региону, како би се кроз међународне комерцијалне уговоре о превозу робе избегли посредници у теретном саобраћају и на тај начин смањили транспортни трошкови и повећала конкурентност железнице, а тиме и привреде.



16. ФИНАНСИЈСКА ПЕРСПЕКТИВА

2017-2027		
КПИ	Циљ	Активност
Општа ликвидност, коефицијент	>1	у складу са пројекцијом доспећа и отплата кредитних обавеза предвиђеном на основу Уговора о преносу (новацији) и изменама и допунама бр. 1 Уговора о зајму бр. 41125 - Коридор X који је закључен за реализацију пројекта који се финансира из зајма Европске банке за обнову и развој (EBRD IV) у вредности од 64 милиона за набавку 8 вишесистемских електричних локомотива и модернизацију 31 електролокомотиве, предвиђа се да ће се до 2027. године отплатити кредит за који је гарант РС, што ће довести до смањења краткорочних обавеза по овом основу а које се евидентирају у пословним књигама Друштва
Степен самофинансирања,%	>66%	лимитирајући фактор за повећање учешће капитала у пасиви јесте кумулирани губитак из претходног периода пренет почетним стањем у пословне књиге Друштва (по Деобном билансу у износу од око 20 млрд.динара); у складу са законским регулативама, из исказаних нето добити 50% ће се усмеравати на његово покриће
ЕБИТДА, % повећања	>30%/>50%	повећање транспортних прихода од око 10% у условима реализације сценарија "Минимално улагање" из Генералног Мастер плана саобраћаја у Србији, којим се за период до 2027. године предвиђа повећање са 3% на 22% дужине железничких деоница (од којих већина припада пругама Коридора X) на којима је ток процењеног саобраћаја већи од капацитета; у случају доношења и развијања стратешког оквира који подразумева "Комплетан сценарио" из Транспорт мастер плана до 2027. године, потом, реализације изградње брзих пруга на релацији Будимпешта-Београд и Београд-Скопље-Солун-Атина, као и изградње интермодалног терминала у Београду-Батајници, раст транспортних прихода процењује се за 20%, што би довело до повећања ЕБИТДА за око 50%
ЕБИТ, % повећања	>35%/>65%	зависно од реализације сценарија; продајом вишке имовине која је статусном променом опредељена Друштву, очекује се смањење трошка амортизације; промена овог расхода очекује се и као ефекат спровођења процене вредности НПО уколико дође до смањења књиговодствене вредности у односу на фер вредност



17. ЗАКЉУЧАК

Основни стратешки циљ „Србија Карго“ а.д. је повећање удела у превозу робе на транспортном тржишту, посебно у односу на друмски саобраћај, уз коришћење предности као што су могућност масовних превоза, поузданост и готово беззначајан утицај временских прилика на редовно пружање превозних услуга.

