

UPRAVLJANJE RIZIKOM U POSLOVANJU PPS-a

THE RISK MANAGEMENT OPERATIONS OF THE BUSINESS OF MANUFACTURING SYSTEMS

Čedomir Avakumović¹, Jelena Avakumović², Nikola Vujačić³

Rezime: U radu je ukratko ukazano na analizu i klasifikaciju rizika koje se mogu pojaviti u poslovanju PPS-a. Da bi se moglo uspešno upravljati rizicima, potrebno je upoznati, odnosno predvideti ih i znati njihov mogući uticaj na profit. U poslovanju PPS-a je većina poslovnih poteza riskantna i nepredvidiva, pa je zato i bitno te nepredvidljive varijable u poslovanju PPS-a pokušati alternativno planirati i eventualno ukoliko u poslovanju se pojave imati spreman odgovor.

Cljučne reči: biznis, rizik, upravljanje, promene, preduzetnik.

Abstract: This paper briefly points out the analysis and classification of risk that may appear in business operations in production systems (BPS). In order to successfully manage the risks, need to know or predict them and know their potential impact on profit. In BPS business is a most risky business moves and unpredictable, so it is important and unpredictable variable in the business and tries to BPS and possibly an alternative plan if the business appears to have a ready answer.

Key words: business, risk management, change, entrepreneur.

UVOD

Projekat poslovanja se analizira i priprema u sadašnjosti a odluke o njihovoj realizaciji se mogu donositi takođe u isto vreme, ali konkretna realizacija poslovanja PPS-a se obavlja u budućnosti. Po realizaciji određenog poslovnog poduhvata mogu se očekivati i planirati rezultati. Ta budućnost je neizvesna i nepoznata, pa i očekivani rezultati poslovanja su neizvesni, odnosno rizični.

Većina preduzetnika nisu nerazumni optimisti, jer oni znaju da u poslovnom svetu nije ništa tako sigurno da ne može da „propadne“. Jedan pesnik je ispevao: „Jedino u životu što je sigurno i stalno, to su promene“. Znači, sve ostalo je prolazno i promenljivo.

Rizik uključuje neizvesnost i verovatnoću da će se dogoditi nešto nepredviđeno i obično nešto što ne želimo i što nismo planirali. Svaki poslovni poduhvat je riskantan. U poslovanja PPS-a ima puno pitanja koja brinu većinu vlasnika PPS-a. Među njima malo onih koju su apsolutno predvidljivi i koji se mogu planirati i kontrolisati do izvesne mere, kao što su:

¹Dr. Čedomir Avakumović, FIM, Kneza Višeslava 27, Beograd, acedomir@yahoo.com

²mr. Jelena Avakumović, FIM, Kneza Višeslava 27, Beograd, jelenalav@yahoo.com

³dr. Julija Avakumović, JKP. Mije Kovačevića 4, Beograd, julija09@yahoo.com

- Očekivani obim proizvodnje/prometa,
- Troškovi zarada režiski troškovi,
- Nabavna cena opreme, repromaterijala i opreme,
- Prodajna cena proizvoda i usluga,
- Porezi, takse i drugo.

Ostale varijable poslovanja PPS-a su nepredvidljive i veoma se teško mogu kontrolisati. Ti nepredviđeni rizici su događanja na tržištu, odnosno u bližem i daljem ekonomskom okruženju, na koja vlasnici malog biznisa ne mogu imati nikakav uticaj, a možda i uvid. To su rizici koji mogu nastati, zbog:

- Promene u ukusima i trendovima na tržištu i njihov uticaj na poslovanja PPS-a,
- Aktivnosti koje preduzimaju konkurenti,
- Promene u monetarnoj sferi (inflacija, deflacija, devalvacija, revalvacija i dr.),
- Promene u kreditnoj politici (ekspanzija ili restrikcija kredita za nabavku repromaterijala i opreme i kupovinu na kredit robe),
- Promene u lokalnoj samoupravi (zatvaranje neke fabrike, čiji su radnici kupci robe koje proizvodi PPS-a).

Poslovanja PPS-a je postalo veoma složeno i odgovorno i njegovom realizacijom ima mnogo rizika, koje brojni biznismeni uspevaju da savladaju ili njihov negativan uticaj smanje na što manju meru štete.

Napor i borba da se rizici smanje i eliminišu, da se pobedi i ostvare postavljeni ciljevi su ideje vodilje poslovanja PPS-a .

1. ANALIZA I KLASIFIKACIJA RIZIKA

U razvoju poslovno – proizvodnih sistema poznati su primeri da su ti sistemi propali, jer njihovi vlasnici nisu blagovremeno procenili kad da napuste ili redefinišu određeni posao. Da se ne bi ovo događalo, potrebno je pre svakog značajnijeg poslovnog poteza, prethodno utvrditi stepen rizičnosti poduhvata koji planiramo da ostvarimo. Postavlja se pitanje kao znati da li neki posao treba povećati, zadržati na istom novou, smanjiti ili ugasiti. Potrebno je analizirati bitne pokazatelje događanja na tržištu i pokazatelje poslovanja i na taj način ćemo imati blagovremena saznanja i na osnovu tih podataka možemo doneti dobre odluke. Te analize mogu biti:

- Analiza opšteg kupoprodajnog trenda,
- Analiza kretanja ponude,
- Analiza ponašanja konkurenata i dr.

Na osnovu tih analiza moguće je upravljati rizikom. Da bismo mogli sigurnije poslovati u poslovanja PPS-a potrebno je upoznati blagovremeno rizike tog poslovanja. Samo poslovanje na tržištu, a naročito poslovanje sa dobavljačima i kupcima, izlaže vlasnike PPS-a velikom broju rizika. Ovi rizici se mogu javiti u različitim periodima poslovanja i na razne načine. Svi poslovi, pojave i aktivnosti, aktiviraju poneki rizik, ukazuju na veću ili manju opasnost da se dogodi nešto što može umaniti ili upropastiti i najbolje koncipirane planove vlasnika – PPS-a, i tako ih dovesti u različite teškoće. Rizike ne nosi samo poslovanje PPS-a već i sam život i oni se svi apsolutno ne mogu izbeći. Pravilnim odnosom prema njima, neke neizbežne rizike možemo minimizirati i tako ih svesti u razumne okvire koji će nam obezbediti i uspešnije poslovanje.

Da bi smo mogli smanjiti rizike moramo poznavati osnove i izvore nekih rizika koji se mogu pojaviti u poslovanju PPS-a:

- Predvidivi i nepredvidivi rizici,
- Eksterni i interni rizici,
- Rizici prema fazi nastanka,

- Rizik kod uvođenja novog projekta/proizvoda.

Prema stepenu predvidivosti (uočljivosti) rizici poslovanja PPS-a mogu se podeliti na:

- Predvidive rizike,
- Delimično predvidivi rizici i
- Ne predvidivi rizici.

Rizici koji mogu ugrožavati poslovanje PPS-a mogu dolaziti spolja iz okruženja, ali mogu nastati i unutar poslovnog sistema.

Rizici eksternog karaktera dolaze spolja iz tržišnog ambijenta u kome se odvija poslovanje PPS-a. Oni mogu biti:

- Rizici od nastupa i načina rada konkurencije,
- Rizici od nedostupnosti ili ne zainteresovanosti kupaca,
- Rizik od neplanirane pojave novih tehnologija,
- Rizik u poslovanju sa bankom, dobavljačima, distributerima, špediterima i drugim komitentima,
- Rizici uzrokovani ponašanjem državnih organa,
- Rizici proizašli zbog institucionalne regulative,
- Rizici od nepovoljnih promena u ambijentu (cenovnih odnosa, valutnog kursa, stope inflacije i dr.),
- Rizici od pojave novih trendova u potrošnji.

Rizici internog karaktera se javljaju u poslovnom sistemu PPS-a. Oni mogu biti:

- Rizik od zastarevanja poslovnih i razvojnih faktora,
- Rizik od nedostataka ideja i inovacija,
- Rizik od neracionalnog i šablonskog rada,
- Rizik od neodgovornog ponašanja osoblja,
- Rizik od nezakonitog i nemoralnog ponašanja,
- Rizik od krađa, provala, pronevera i dr.
- Rizik od požara, poplava i drugih elementarnih nepogoda,
- Rizik od ekoloških akcedenata,
- Rizici od kala, rastura, loma, kvarenja, demodiranja, gubljenje upotrebljivosti i dr.

Rizici prema fazi i mestu nastanka, mogu se razvrstati u dve grupe:

- Rizici u izboru poslovne koncepcije i
- Rizici u promeni poslovne koncepcije.

Rizici u izboru pogrešne poslovne, odnosno marketinške koncepcije, u poslovanju PPS-a su izvesni i nose mnoge opasnosti. To su:

- Rizik od pogrešnog segmentiranja tržišta,
- Rizik od izbora pogrešnog ciljnog segmenta,
- Rizik od pogrešnog tržišnog pozicioniranja,
- Rizik od nepostojanja ili gubitka prepoznatljivosti indetiteta firme,
- Rizik od primene pogrešne marketing strategije,
- Rizik od izbora loše promocije,
- Rizik od izbora neadekvatnih kanala prodaje i plasmana proizvoda i dr.

Rizici u primeni poslovne koncepcije su:

- Rizik od pogrešne primene dobrih poslovnih strategija,
- Rizik od pogrešnog operativnog menadžmenta,

- Rizik od lošeg funkcionisanja kanala distribucije i dr.
- Razvoj novog proizvoda izuzetno je rizičan i postoje tri vrste rizika i to:
- Tehnološki rizik,
 - Rizik performansi,
 - Ekonomski rizik.

2. UPRAVLJANJE RIZICIMA

„Upravlajte rizicima svog poslovanja, da oni ne bi sa vama upravljali“. Neke rizike poslovanja menadžeri mogu izbeći ali postoje rizici koji se ne mogu izbeći. Veoma je bitno poznavati moguće rizike koji mogu nastati u poslovanju PPS-a, posebno u smislu:

- Karaktera, obima i izvesnosti poslovanja,
- Signala koje predhodno odaju i manifestacija njihovog poslovanja,
- Metoda njihovog identifikovanja, izbegavanja, otklanjanja i relativiziranja,
- Posledice koje nastaju, ukoliko se određeni rizici ostvare,
- Kreiranje i operacionalizacija postupaka i procedura za sanaciju ugroženog stanja, kada se rizična mogućnost dogodi kao i
- Definisanje i konstituisanje postupaka i procedura za izbegavanje ili otklanjanje ponovnog ispoljavanja događaja rizičnog karaktera.

U svakom poslovanju PPS-a postoji više nego dovoljno rizika. Njihovo blagovremeno prepoznavanje i posezanje za odgovarajućim protivmerama je veoma važan zadatak vlasnika PPS-a.

Upravljanje rizikom malog biznisa obuhvata dve faze upravljačkih zadataka, i to:

- Identifikaciju i analizu rizika koji mogu da prouzrokuju štetu ili gubitak i
- Odabiranje i primenu najboljeg načina za eliminisanje svakog od ispoljenih rizika.

2.1. Identifikacija i analiza rizika

Identifikacija opasnosti kojima je poslovanje malog biznisa izloženo, prvi je veoma važan korak u upravljanju rizicima poslovanja PPS-a. Da bi se uspešno ostvarila identifikacija, analiza i procene mogućih rizika poslovanja PPS-a, neophodno je da menadžment PPS-a dobro bude informisan:

- O karakteru, izvorima i manifestacijama ispoljavanja rizika i
- O načinima za njihovo izbegavanje i/ili eliminisanje.

Štete koje mogu nastati ostvarivanjem određenih rizika, mogu se ispoljiti kroz:

- Gubitak imovine,
- Gubitak poslovnog ugleda i osvojene ekonomske i društvene pozicije,
- Gubitak zbog snošenja odgovornosti,
- Gubitak važnih saradnika i druge gubitke.

1. Gubitak imovine u samostalnom biznisu najčešće je posledica jednog od sledećih uzroka:

- a) fizičko oštećenje imovine, do koga može doći zbog mnogih opšte poznatih opasnosti: požara, oluje, poplave, vandalizma neodgovornih lica i drugih razloga.
- b) gubljenje mogućnosti upotrebe resursa za posao, čak i u onim slučajevima kada PPS nije pretrpelo nikakvu štetu. Navedeno može da se desi ukoliko nadležna inspekcija, odnosno neki nadležni državni organ, zatvori deo ili ceo PPS zato što je prekršila neke važeće propise.
- c) kriminalne aktivnosti raznih vrsta izvesne su u svakom poslovanju PPS-a, posebno onom gde se angažuje novac i materijalne vrednosti radi obavljanja opredeljenog posla. Raspoloživa imovina i karakter poslaopredeljuju i karakter opasnosti koje iz ovog domena prete PPS-u.

Gubitak imovine do kog može doći ne ispoljava se samo u nedostatku materijalnih i novčanih resursa, već i u gubitku prihoda koji se ostvaruju na osnovu navedenih resursa. U toku prekida rada, do kog dolazi u koliko se rizik ostvari, ne samo što prihodi bivaju redukovani ili potpuno zaustavljeni, nego se šteta povećava zato što mnogi troškovi i dalje traju, posebno troškovi fiksnog karaktera, kao što su: otplate kredita, bankarske kamate, porezi, bruto plate ključnim radnicima, amortizacija i komunalije. Prekid rada često izaziva i ekstra troškove.

Do problema i gubitka imovine može doći i u slučaju ako se šteta desi negde vani, kod nekog vama važnog komitenta: dobavljača, kupca, transportera, skladištara, bankara ili drugog.

2. Gubitak poslovnog ugleda i osvojene ekonomske i/ili društvene pozicije, može nastati po faznim osnovama. Za mnoge PPS-ove gubitak ugleda i pozicije može biti opasniji nego gubitak novca i materijalnih resursa. Posebno za one, koje upravo na osnovu ugleda i pozicije ostvaruju svoje poslovanje.

3. Gubitak zbog odgovornosti za nanetu štetu takođe nastaje po nekojkoj osnovi. Ova odgovornost može da bude rezultat:

- sudske odluke,
 - zakonskih odredbi,
 - kršenje odredbi ugovora.
- a) Građansko pravna odgovornost se može utvrditi na osnovu sudske ili na drugi način - poravnavanje sukobljenih strana. PPS se može smatrati odgovornim za povrede ili druge gubitke, koje bilo ko pretrpi kao posledicu nemarnosti ili greške. Mnogi od nastalih sporova rešavaju se preko suda, što za PPS često predstavlja dodatno finansijsko opterećenje.
- b) Odgovornost za štetu nanetu radnicima može snositi i po zakonskoj i po etičkoj osnovi. PPS u slučaju nesreće na radu dužan je da povredjenim radnicima nadoknadi izgubljeni dohodak, a takođe i troškove lečenja i druge obaveze iz invalidsko - penzijskog i zdravstvenog osiguranja. Ukoliko radnik premine zbog posledice nesreće na radu ili bolesti dobijene na radu, porodica tog radnika ima takođe pravo na utvrđeni iznos na račun PPS-a.
- c) Odgovornost za nepoštovanje ugovora takođe se može ostvariti po raznim osnovama, zavisno od toga šta je ugovorom predviđeno i po kojoj osnovi ugovorene odredbe nisu ispoštovane.

Nepoštovanje određenih klauzula ugovora, kojim jedna strana nanosi štete drugoj, stvara se pravni osnov za naknadu štete, koja se može utvrditi i nadoknaditi dogovoreno, a može i preko nadležnog suda.

2.2. Izbor i primena metoda za eliminaciju rizika

Rizike treba ne samo otkriti, već ih treba otkloniti ili minimizirati. Treba svako da poznaje sve ozbiljne rizike koji mogu da ugroze vaše poslovanje, a potom svakako sredstva i mere, sa kojima će izvesne rizike otkloniti ili eliminisati.

Sledeća dva koraka u postupku upravljanja rizikom, slični su onima sa kojima se susrećete prilikom vođenja vaših ličnih finansija.

- 1) **Borba protiv izvesnog rizika** i gubitka koje rizik izaziva ukoliko se ostvari.
- 2) **Izbor i implementacija** odgovarajućih metoda i načina u cilju obezbeđenja sredstava ili drugih resursa, radi pokrića gubitka do kojih je došlo, jer se izvesni rizik nije mogao izbeći niti sprečiti.
- 3) **Borba protiv rizika i gubitka koji život i biznis nameću** može se ostvariti na različite načine u cilju obezbeđenja sredstava ili drugih resursa, radi pokrića gubitka do kojih je došlo jer se izvestan rizik nije mogao izbeći niti sprečiti.

Najbolji odnos prema poslovnim rizicima je taj da se merama strategijskog i operativnog menadžmenta, smanji verovatnoća njihovog događanja. Drugi način odnosa prema rizicima jeste da se reducira potencijalni uticaj određenih negativnih događanja, koji izazivaju rizik.

ZAKLJUČAK

Ako biznis koji obavljate može da stvori neke opasnosti preduzmite mere da rizike koji prete otklonite ili minimizirati, što se može postići na više različitih načina:

- Zdravlje i bezbednost tretirajte kao prorit.
- Ukoliko primetite da se obavljaju poslovi koji nisu bezbedni odmah reagujte. Nemojte praviti izuzetke
- Uključite svoje ljude u sistem otklananja rizika, kako bi ste došli do što boljeg rešenja.
- Osmišljavajte nove i što bolje mere bezbednosti.
- Uvek pođite od pretpostavke da će se ono što može da se dogodi i dogoditi. Budite aktivni i predvidite eventualne nesreće.
- Istaknite upozorene i pravila vezana za zdravlje i bezbednost navidnom mestu. Inovirajte ih i redovno u njih unosite aktuelne informacije.
- Ako je tim kojim rukovodite veliki odredite koordinatora koji će voditi računa o tome da radnici i klijenti poštuju mere bezbednosti.
- Podržavajte i nagradjujte menadžere i radnike koji se ističu svojim radom i odnosom prema bezbedonosnim normativima i procedurama.
- Vodite računa o umoru koji je posledica prevelikih zahteva na poslu koje namećete radnicima.
- Ako je potrebno sprovedite i posebnu obuku kako da na bezbedan način koriste mašine i opremu.
- Trudite se da radna sredina bude što bezbednija tako što ćete domaćinski brinuti o njoj.
- Analizirajte nezgode koje su se već desile. One su signali za opasnost.
- Vodite računa da vaši ljudi koriste odgovarajuću zaštitnu opremu .
- Vodite računa da medju vašim zaposlenima uvek postoje ljudi koji imaju položen ispit prve pomoći.
- Nove ljude nemojte uključivati u posao dok se ne upoznaju sa pravilima vezanim za zdravlje i bezbednost.
- Pažnja u nastupu bažično je sredstvo za smanjenje mnogih rizika.
- Ne ulazite u veće rizike, ako vam to ne donosi i veću zaradu

Kod procene značajnih poslova sa ozbiljnim rizikom treba da se konsultujete sa stručnjacima, ljudima koji su najbolje informisani.

Potrebno je da preduzetnici u malom biznisu budu dovoljno informisani i upućeni u materiju, odnosno u biznis kojim se bave, jer on sam mora odlučiti i doneti ispravnu odluku koja neće ugroziti njegov boznis i/ili će nastali rizik minimizirati. No važno je i znati, da bez rizika nema ni profita.

LITERATURA

1. Avakumović J., Bojović P., "Savremeni finasiski menadžment", Beograd, 2010.
2. Avakumović Č., Avakumović J., "Menadžment", Viša tehnička škola, Beograd, 2007.
3. Jokić D., Preduzetništvo – preduzetnički menadžment, ICM, Užice, 2007.
4. Milosavljević M., "Strategijski menadžment", Ekonomski fakultet, Beograd, 2006.