



ULOGA PLANIRANJA U SMANJENJU RIZIKA KOD INVESTICIONIH PROJEKATA

ROLE OF PLANNING IN REDUCING THE RISK TO INVESTMENT PROJECTS

Jelena Avakumović¹, Čedomir Avakumović², Nikola Vujačić³

Sadržaj: U pripremi za realizaciju investicionih projekata rade se različite vrste studija i elaborata. Jedna od tih studija je i biznis plan, o kome će biti reči u ovom radu. Osnovna svrha biznis plana je da prikaže osnovne elemente nameravanog investicionog poduhvata. On je ujedno i podloga za odlučivanje poslovnih subjekata o ulasku u realizaciju investicionog projekta.

Ključne reči: Biznis plan, rizik, investicioni projekat, preduzetnik.

Abstract: In preparation, for the implementation of investment projects are made of different types of studies and surveys. One such study is business plan, on which will be discussed in this paper. The primary purpose of a business plan is to present the basic elements of the intended investment enterprise. It is also the basis for decision-making businesses on entry into the realization of the investment project.

Key words: business plan, risk, investment project, entrepreneur.

UVOD

Svaki plan je kontinuiran proces u kome se kvantitativno i kvalitativno planira postavljeni zadatak koji treba ostvariti.

U trećoj četvrtini dvadesetog veka ostvoren je proces deindustrializacije, odnosno opšte prebacivanje resursa iz preradivačkog u tercijalni sektor. U međunarodnom poslovanju proces deindustrializacije manifestuje se kroz prebacivanje resursa u druge zemlje, koje pružaju kapitalu neke od komparativnih prednosti u odnosu na uslove koje matična zemlja ima.

U savremenom privrdjivanju država ima značajnu ulogu u nastupu i poslovanju svojih poslovno-proizvodnih sistema na svetskim tržištu. Znači, da nijedna nacija, odnosno država nema dugoročne prijatelje. Nacija, odnosno država ima dugoročne interese. Oni se baziraju na internim razvojnim potrebama i na okruženju, kako regionalnom tako svetskom, u svim njegovim aspektima. To određuje odnos države prema sopstvenim poslovno – proizvodnim sistemima koji omogućava jednostavniji prodor na nova tržišta. Time i jača osnova povezivanja biznis politike sa ovim tendencijama ali ne treba zaboraviti da se i povećava rizik ulaganja u nove investicione poduhvate.

Biznis politika je termin koji se vezuje za biznis škole i edukaciju u oblastima vezan za cilj, politiku i strategiju poslovanja, za analitiku okruženja i veštinu poslovanja ili administriranja u poslovno-proizvodnom sistemu kao sistemu. U ranijim vremenima (a i u mnogo firmi danas) posao menadžera bio je usredsređen na odluke „za danas“, međutim savremene potrebe zahtevaju da

¹ mr. Jelena Avakumović, FIM, Kneza Višeslava 27, Beograd, jelenalav@yahoo.com

² dr. Čedomir Avakumović, FIM, Kneza Višeslava 27, Beograd, acedomir@yahoo.com

³ Nikola Vujačić, JKP, Mije Kovačevića 4, Beograd,

menadžeri umesto da sve svoje vreme odrede na rešavanje dnevnih problema i poslova, sve više posvete pokušaju da predvide budućnost i da se pripreme za nju. Svako planiranje nije usmereno na kreiranje budućnosti proces kojim se sistem prolagodjava unutrašnjim i spoljnim promenama. U poslednje vreme se mnogo govori i mnogo pažnje posvećuje biznis planiranju. Biznis plan sadrži prikaz stanja poslovnog procesa poslovnog proizvodnog sistema i osnovnih elemenata vezanih za određeni investicioni poduhvat koji sistem želi da realizuje.

1. PROCES PLANIRANJA INVESTICIONIH PROJEKATA

Proces planiranja predhodi donošenju upravljačkih odluka. Ono obuhvata poslove utvrđivanja ciljeva investicionog projekta, predviđanje ciljeva investicionog projekta, zatim predviđanja i definisanje budućih zadataka, kao i sagledavanje uslova u kojima treba da se izvršavaju ti zadaci i ostvaruju postavljeni ciljevi.

Procesu planiranja moguće je pristupiti u sledećim slučajevima:

1. Kada preduzetnik otpočinje sa biznisom;
2. Kod ulaganja u novi pogon, rekonstrukcije postojećeg, proširenja proizvodnje, utvrđenja novog ili poboljšanja proizvoda;
3. Kada PPS traži spoljne partnere, kao što su investitori i akcionari;
4. Kod ulaganja u ponovni početak proizvodnje postojećeg PPS-a;
5. Kada PPS zbog različitih razloga pristupa reorganizaciji;
6. Kod realizacije određenog poslovnog poduhvata koji PPS ne može samo da finansira;
7. Kada treba prodati PPS ili jedan njegov deo, i dr.

Plan je dokument kojime se jasno definišu poslovni ciljevi poduhvata i postupci za njihovu realizaciju. Njime se utvrđuju kvantifikovani, finansijski mogući i ostvarivi budućni planovi nekog konkretnog sistema.

Biznis plan ne samo da služi potencijalnim spoljnim ulagačima za donošenje odluke o finansiranju određenog investicionog poduhvata, već i samom PPS-u (menadžeru i vlasniku) daje informacije o valjanosti posmatranog poduhvata i da li treba ući u njega ili ne, kao i koji su mogući rizici (vezani za unutrašnje slabosti ili konkurenciju) ukoliko se pristupi realizaciji razmatranog investicionog poduhvata.

U opšte ciljevi planiranja mogu se izraziti kroz sledeća predviđanja:

- Vrste, obima i strukture poslovanja;
- Obima i strukture angažovanog kapitala;
- Iznosa i strukture troškova elemenata biznisa;
- Uslova pod kojima se ostvaruje biznis poduhvat;
- Odnosa PPS-a prema njegovom tržišnom okruženju.

Planiranjem se, predviđaju rezultati biznisa kakve treba postići, potrebna ulaganja za ostvarenje tih rezultata i odnosi između planiranih rezultata i planiranih ulaganja. Samim tim osnovni princip kojim se treba rukovoditi pri planiranju je ostvariti maksimalne rezultate uz minimalna ulaganja u investicioni poduhvat.

Primena osnovnog ekonomskog principa reprodukcije, na osnovu planski predviđenih postavki zavisi će od samog procesa rada koji se predviđa biznis planom, jer se upravo tim procesom rada vrše impulsi ulaganja i pokretanja investicionog poduhvata. Ovaj uticaj se vrši na sva tri osnovna oblika ulaganja: [2]

- Ulaganja u vidu trošenja radne snage;
- Ulaganja u vidu trošenja sva tri elementa proizvodnje, u vidu troškova;
- Ulaganja u vidu angažovanja sredstava.

To znači, da se procesom rada poslovanja PPS-a u svakoj njegovoj fazi utiče na:

- Produktivnost rada,
- Ekonomičnost trošenja elemenata poduhvata,
- Profitabilnog angažovanog kapitala.

Ova tri principa predstavljaju i osnovne principe planiranja.

2. IZRADA BIZNIS PLANA INVESTICIONOG PROJEKTA

Mnogi autori su se bavili sadržajem biznis plana. Za naš rad koristili smo sadržaj koji prporučuje Agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća i razvoj preduzetništva Republike Srbije. Većina banaka ima svoje sadržaje biznis planova, kojima se moramo prilagoditi. U nastavku je dat okvirni sadržaj biznis plan, tj. vodič za njegovu izradu.

Deo I Uvod

Deo II Opis vašeg poslovnog poduhvata

- Naziv vašeg preduzeća i kako ste do njega došli?
- Kakvo iskustvo i upravljačke sposobnosti imate i njihov značaj za realizaciju poslovnog poduhvata?
- Ko će još raditi sa vama i kakve upravljačke sposobnosti/veštine poseduje?
- Nacrtati organizacionu šemu i objasniti ukratko ko je odgovoran za koje poslovne funkcije?
- Kako ćete obezbediti da vaši ključni saradnici budu motivisani i lojalni za vreme „start-up“ faze?
- Kakve profesionalne savetnike (računovodju, pravnika...) ste ili planirate da angažujete?
- Koje su legalne forme poslovanja?
- Ako je vaše preduzeće već uključeno u privrednu strukturu i posluje, napišite kratak osvrt na finansijske efekte poslovanja.

Deo III Opis vašeg proizvoda/usluga

- Opišite vaše proizvod/uslugu
- Da li je on trenutno na tržištu i da li se realizuje? Ako nije, šta ćete uraditi da se on pojavi na tržištu?
- Da li imate ili planirate zakonsku protekciju (patent, na primer)? Ako planirate, šta se do sada na tome uradilo?
- Po čemu se vaš proizvod/usluga razlikuje od ostalih na tržištu?
- Da li ćete za vaš proizvod davati garanciju, post-prodajni servis i sl.?

Deo IV Kupci/Potrošači

- Geografski obuhvat tržišta na koje nameravate da plasirate svoj proizvod?
- Koje potrošačke potrebe će vaš proizvod/usluga zadovoljiti?
- Opišite (tipove) kupaca vaših proizvoda
- Koji faktori, po vama, utiču na odluku o kupovini vašeg proizvoda/usluge
- Da li je vaš fokusirani tržišni segment u ekspanziji ili ne? Kakvi su tržišni trendovi u protekle dve godine?
- Sa kakvim tržišnim učešćem pozicionirate svoj proizvod na fokusiranom tržištu?

Deo V Konkurencija

- Navedite i ukratko opišite vaše direktne konkurente
- Analizirajte (ukratko) njihovu veličinu, profitabilnost i proizvodni proces (ukoliko je to moguće)
- Šta su po vama, sa aspekta analize konkurentnosti, osnovni faktori poslovnog uspeha (konkurentna odnosno diferentna prednost/jedinstvenost vašeg proizvoda)

Deo VI Tržišna strategija

a) Cene

- Specificirajte sve proizvodne troškove (izračunati cenu koštanja)
- Projektovati prodajnu cenu kroz prizmu tržišnih mogućnosti i profitnih ciljeva
- Sa kojim cenama „nastupaju“ vaši konkurenti?
- Da li su neki tržišni segmenti više ili manje cenovno senzitivni?

b) Oglašavanje i promocija

- Projektovati vaš plan oglašavanja i promocije za naredni period
- Navesti medije koje ćete koristiti
- Ako ste već do sada imali takav plan, ukažite na postignute rezultate/efekte

c) Distribucija

- Kako ćete distribuirati vaš proizvod?
- Koji kanali distribucije se inače koriste u vašoj poslovnoj sferi, koje ćete odabrati i zašto?
- Ko će upravljati, pratiti i kontrolisati vašu prodaju i na koji način?

Deo VII Proizvodni proces

- Opisati ukratko proizvodni proces.
- Specificirati proizvodnu opremu koju ćete koristiti (po cenama, vrsti i dobavljačima).
- Specificirati osnovne sirovine i repromaterijal, koji ćete koristiti (po cenama i dobavljačima).
- Koliko ćete zaposliti (novih) radnika (po kvalifikacijama i zanimanjima).

Deo VIII Prognoza prodaje i finansijske projekcije

- Projektujte vaš očekivani ukupni plasman za naredni period (dokazi, argumenti)
- Prognozirajte prodaju (obim, vrednost) za svaki proizvod/grupu proizvoda
- Projektovati bilans uspeha za naredni jednogodišnji period ili godinu normalnog korišćenja kapaciteta
- Projekcija „cash-flow“ pozicije u „start-up“ fazi vašeg biznisa
- „Break-even analiza“ /prelomne tačke rentabiliteta)
- Finansijski zahtev (rekapitulacija ukupnih ulaganja)

Deo IX Poslovna kontrola

- U sferi finansija
- U sferi tržišta i prodaje
- U sferi proizvodnje

Deo X Procena rizika investicionog projekta

Prilozi

- Menadžment (SV)
- Imena i važniji detalji vezani za stručne konsultante
- Tehnički projekti
- Detalji vezani za patent, licencu i sl.
- Razni izveštaji konsultanata
- Razni ugovori (zaključeni, predugovori..)
- Organizacione šeme i sl.

3. UTICAJ TIMSKOG PLANIRANJA U SMANJENJU RIZIKA KOD INVESTICIONIH PROJEKATA

Planiranje je rezultat brižljive analize unutrašnjeg i spoljnog okruženja PPS-a (firme). Ono ima za cilj da identifikuje tržišne mogućnosti i ukaže na osnovna pitanja za ulazak na inostrano ili domaće tržište, kao da postavi osnovu optimalne kombinacije korporativnih resursa i energije u cilju opstanka ili rasta profitabilnosti firme.

Timsko planiranje, zajednički rad grupe, generiše kreativnost i iznosi pred njih ciljeve koje kritički posmatraju i prihvataju. To razlikuje prave timove od grupe individualaca. Ako izvesno plansko znanje kombinujemo uz dodatak veštine u ophodjenju sa dvoje ili više ljudi u istom momentu, dobićemo vodjstvo timskim planiranjem.[3]

Timsko planiranje se događa kada vodja i članovi radnog tima zajedno planiraju budućnost investicionog poduhvata.

Lider tima mora imati:

- Legitimitet, vlast i moć i odgovornost;
- Formalno akciono orudje za liderstvo timskim planiranjem;
- Trening i obučenosť.
- Timsko planiranje je široko prihvaćeno kao najefektivniji način poznat u mobilisanju ljudskog znanja, inteligencije i kreativne energije, radi postizanja ishoda koji se najviše želi za njih same i za firmu. Timski vodja se ne može odreći konačne odgovornosti donošenja odluka, jer je u kranjem ishodu vodja odgovoran za rezultate. Dobri upravljači slušaju pre nego što odluče, uzimajući u obzir sve informacije i ideje koje članovi njihovog tima mogu da daju u prilog što bolje izrade plana.
- Timski rad je najbolji od svih do sada poznatih načina i oblika primene efekata kreativnih potencijala u gotovo svim organizovanim strukturama poslovno-proizvodnih sistema.

4. PROCENA RIZIKA KOD INVESTICIONOG PROJEKATA

Koncept upravljanja rizikom kod investicionih projekata je proces preventive koji je zasnovan na predviđanju i procenivanju i kontroli tog predviđanja tokom realizacije investicionog projekta.

Glavne komponente investicionog rizika su njegovi uzroci i sa njima povezane posledice koje se određuju kao odstupanja od datih ciljeva. Upravljanje rizikom kod investicionih projekata sastoji se od sledećih aktivnosti koje treba predvideti biznis planom. To su: [4]

- Identifikacija rizika;
- Analiza i procena rizika;
- Definisane protivmera;
- Raspored protivmera;
- Kontrola rizika;
- Upravljanje informacijama.

Identifikacija rizika obuhvata proces utvrđivanja i klasifikacije svih rizičnih događaja, koji u budućnosti mogu imati negativan uticaj na investicioni projekat koji se realizuje.

Analizom i procenom rizika dobijaju se potrebni podaci vezani za identifikovane rizike na projektu i ostvarenju projektnih ciljeva. Odabir rizičnih događaja može se vršiti izradom PARETO dijagrama ukoliko je broj identifikovanih događaja velik.

Definisane protivmera je faza, koja se koristi za ublažavanje negativnih uticaja rizičnih događaja na realizaciji projekta. Potrebno je planirati odgovarajuće akcije koje su odbrambenog karaktera i kojima bi se menjana verovatnoća ostvarenja različitih događaja koji bi negativno uticali na rezultate projekta.

Raspored protivmera je faza kada se uvode ili raspoređuju one protivmere koje su najvišeg ranga, a važniji scenariji rizika i ukupna slika se zasnivaju na očekivanom efektu protivmera. Raspored protivmera je ustvari plan zaštite od rizika na projektu koji nikada ne može biti potpuno kompletiran jer se stalno vrši ponovno odmeravanje daljih identifikovanih korisnih mogućnosti.

Upravljanje informacijama se odnosi na čuvanje već postojećih podataka o riziku, podataka o specifičnim projektnim rizicima i stvaranju različitih izveštaja.

ZAKLJUČAK

Prilikom planiranja investicionih projekata, odnosno izradom biznis plana potrebno je planirati i postojeće rizike i njih realno sagledati kako bi pravovremenim merama smanjili ukupni rizik. Uloga planiranja je u smanjenju rizika kod investicionih projekata bi bila po našem mišljenju da se kod izrade biznis plana investicionog projekta usvoji koncept koji podržava preventivni prilaz koji obuhvata pravovremeno uvođenje budućih riskantnih scenarija, kao i proračun i klasifikovanje udela tog rizika u ciljevima projekta, i kontrolu rizika.

LITERATURA

- [1] Project Management Body of Knowledge, Project Management Institute, Drexel Hill, 2004
- [2] Avakumović Č. Avakumović J., „Strategijski marketing“ PEP , Beograd 2010.
- [3] Avakumović J., Radojević Z., Vujačić N., „Menadžment“, DTM, Beograd, 2011
- [4] Avakumović J. Vujačić N. Avakumović Jel. , „Ekonomika Biznisa“, DTM , Beograd, 2011.