

## **PREDVIĐANJE FAKTORA OKRUŽENJA KAO MERA ZA SMANJENJE RIZIKA POSLOVANJA<sup>30</sup>**

---

### **FORECASTING OF ENVIROMENTAL FACTORS AS A MEASURE FOR THE INCREASE OF THE BUSINESS RISKS**

---

Nenad Ravić<sup>31</sup>

Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd

#### **Sažetak**

Jedno od glavnih obeležja savremenog poslovanja predstavlja nestabilnost eksternog okruženja u kome se često dešavaju različite promene koje povećavaju rizik poslovanja preduzeća. Jedan od načina da se smanji rizik poslovanja jeste planiranje poslovnih aktivnosti i predviđanje faktora okruženja. Na taj način strategijski menadžment preduzeća ima mogućnost da na vreme sagleda promene koje će se dogoditi u budućnosti i da pripremi organizaciju za pravovremeno prilagođavanje istim. To je naročito važno za velika preduzeća, kojima je potrebno znatno više vremena za prilagođavanje promenama u odnosu na mala i srednja preduzeća. Metodološko-hipotetički okvir: Predmet istraživanja predstavlja predviđanje faktora okruženja, kao i rizici u poslovanju koji se javljaju kao posledica promena u okruženju. Cilj istraživanja jeste da ukaže na značaj predviđanja faktora okruženja za smanjenje rizika poslovanja preduzeća. U radu su korišćene metoda istraživanja relevantne literature u štampanom i elektronskom obliku i metoda dedukcije. Hipoteza ovog rada glasi: predviđanje faktora okruženja predstavlja efektivnu meru za smanjenje rizika poslovanja. Na osnovu rezultata istraživanja, može se konstatovati da je hipoteza potvrđena, odnosno, da predviđanje faktora okruženja zaista predstavlja efektivnu meru za smanjenje rizika poslovanja preduzeća. Preporuka menadžerima je da predviđanje faktora okruženja sprovede permanentno, jer se u dinamičnom okruženju promene često dešavaju, pa izostanak predviđanja može dovesti do toga da promene iznenade preduzeće, što može imati fatalne posledice.

**Ključne reči:** Predviđanje, faktori okruženja, rizici u poslovanju.

---

<sup>30</sup> Rad je bio prezentovan na Međunarodnoj konferenciji o društvenom i tehnološkom razvoju, STED 2014, održanoj 11.10.2014. godine, u Banjoj Luci, u organizaciji Univerziteta za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka.

<sup>31</sup> Mitropolita Petra 8, 11 000 Beograd; Tel: 011/2762-194; E-mail: [nenad\\_ravic\\_bps@yahoo.com](mailto:nenad_ravic_bps@yahoo.com).

## Summary

One of the main characteristics of modern business is the instability of the external environment in which various changes happen and increase the risk of enterprise's business. One of the ways to decrease the business risk is to plan business activities and to foresee the environment factors. In this way the strategic management of an enterprise has the possibility to understand the changes, which will happen in the future, on time and to prepare an organization for adapting to them on time. This is especially important for the large enterprises, which need much more time to adapt to changes in relation to SME. Subject of research is the foreseeing the environment factors, as well as the risks in business which are present as a consequence of those changes in the environment. The goal of the research is to point to the significance of foreseeing of environment factors in order to decrease the business risk of an enterprise. Method of research of relevant literature in printed and electronic form has been used in this paper and the method of deduction. Hypothesis of this paper is: foreseeing the environment factors represents an effective measure for decrease of business risk. Based upon the results of the research, we can conclude that the hypothesis is confirmed, i.e. that the foreseeing the environment factors does represent an effective measure for the decrease of business risk. The recommendation to the managers is to constantly do foreseeing of the environment factors, because the changes happen often in a dynamic environment, so lack of foreseeing can lead to changes surprising an enterprise, which can have fatal consequences.

**Keywords:** foreseeing, environment factors, business risks.

## 1 Uvod

Cilj istraživanja u ovom radu jeste da ukaže na značaj predviđanja faktora okruženja za smanjenje rizika poslovanja preduzeća. To je naročito važno u savremenim uslovima privređivanja koje karakteriše nestabilno okruženje prožeto učestalim promenama. U takvoj situaciji, predviđanje faktora okruženja može predstavljati jedini način za pravovremeno prilagođavanje promenama i zadržavanje konkurentnosti preduzeća na tržištu.

## 2 Predviđanje kao osnova planiranja

Predviđanje predstavlja sagledavanje i procenu budućih događaja u internom i eksternom okruženju. Može se definisati kao procena nekog budućeg događaja ili pojave, npr. tražnje za proizvodom, kretanja cena, ponašanja konkurencije i sl. U budućnosti mogu nastati značajne promene, kako u eksternom okruženju, tako i u samom preduzeću. Zato je neophodno da planiranje poslovanja uključuje i predviđanje, koje omogućuje uvid u buduće uslove privređivanja. Predviđanje omogućuje da se identifikuju signali koji upozoravaju i ukazuju da će se u okruženju dogoditi određene promene, čime menadžment preduzeća dobija dovoljno vremena da pripremi organizaciju za iste. Na taj način se izbegava da se preduzeću dogodi tzv.

Ravić, N. (2014). Predviđanje faktora rizika kao mera za smanjenje rizika poslovanja. *Anali poslovne ekonomije 11*, str. 101–111.

šok budućnosti (situacija u kojoj promene u okruženju iznenade preduzeće i dovedu do negativnih posledica). Predviđanje okruženja naročito je važno za velike sisteme, kojima je, zbog svoje veličine i složenosti, potrebno znatno više vremena za prilagođavanje promenama u odnosu na mala i srednja preduzeća. Kod predviđanja promena, važno je uzeti u obzir značaj promene i intenzitet, odnosno, stopu promene. Čak i promene sa relativno malim značajem, ukoliko imaju brzu stopu ili intenzitet, mogu stvoriti nestabilne uslove za poslovanje preduzeća (Milisavljević, 2007, str. 125).

Jedan od bitnijih faktora pouzdanog predviđanja jeste naučnoistraživačka i razvojna aktivnost preduzeća. Ona se omogućuje bilo formiranjem sopstvenog sektora za istraživanje i razvoj, bilo korišćenjem tuđih znanja i rezultata kupovinom licence. Velika preduzeća imaju finansijskih, kadrovskih, tehničkih i organizacionih mogućnosti da formiraju sopstvene naučnoistraživačke jedinice, što im omogućuje da samostalno unapređuju svoju tehnologiju. Sa druge strane, manja preduzeća, zbog ograničenih resursa, prinuđena su da plaćaju licencu. Korišćenje rezultata naučnoistraživačkih aktivnosti doprinosi smanjenju rizika i neizvesnosti u poslovanju (Stavrić i Paunović, 2006, str. 25).

Neizvesnost predviđanja okruženja zavisi od (Milošević, 2012, str: 16–17): 1) brzine promena u okruženju i 2) složenosti okruženja.

Predviđanje okruženja neraskidivo je povezano sa poslovnim planiranjem. Planiranje je primarna upravljačka aktivnost kojom se definišu ciljevi koje je potrebno ostvariti, strategije, politike, planovi i programi i projektuje budžet. Planiranje je veoma složen i dinamičan proces koji obuhvata sve organizacione delove i poslovne funkcije u organizaciji. Planiranje predstavlja dinamički i kontinuelan proces usmeravanja preduzeća na osnovu analize prošlosti, ocene sadašnje situacije i predviđanja budućnosti (Lojančić, 2007, str. 61). Svi nivoi menadžmenta u preduzeću dužni su da permanentno realizuju proces planiranja poslovnih aktivnosti.

Osnova za donošenje planskih odluka su informacije koje obezbeđuju razni sektori u poslovanju, kao što su: marketing, proizvodnja, finansije, istraživanje i razvoj i dr. Donešene planske odluke oblikuju se u pisane dokumente – planove.

„S obzirom da je jedan od osnovnih ciljeva procesa planiranja ublažavanje i smanjenje neizvesnosti i rizika koje donose buduće aktivnosti i događaji, proces planiranja obuhvata i predviđanje budućih stanja i događaja. Predviđanje omogućava da se definišu ciljevi, što predstavlja jedan od glavnih zadataka procesa planiranja (Dulanović i Jaško, 2009, str. 29)“.

Postoji više načela planiranja (Stavrić i Paunović, 2006, str. 2):

- realnosti,
- sistematičnosti,
- integralnosti,
- homogenosti,
- istovremenosti,
- kontinuiteta,
- elastičnosti,
- naučnosti i

Ravić, N. (2014). Predviđanje faktora rizika kao mera za smanjenje rizika poslovanja. *Anali poslovne ekonomije 11*, str. 101–111.

- verifikovanja.

Načelo realnosti nalaže da ciljevi treba da budu realni, odnosno, ostvarivi u skladu sa mogućnostima preduzeća i situacijom na tržištu. Načelo sistematičnosti podrazumeva da se u procesu planiranja mora uvažavati sistemski pristup, koji ističe da je preduzeće sistem koji se sastoji od skupa međusobno povezanih elemenata. Posmatrano pragmatično, to znači da planiranje nabavke treba da bude usklađeno sa zahtevima proizvodnje, zahtevi proizvodnje da budu usklađeni sa sektorom marketinga koji obezbeđuje informacije o mogućnostima prodaje i sl. Načelo integralnosti sugerise da je preduzeće integralni privredni subjekt, da procesom planiranja treba obuhvatiti čitav sistem, odnosno, sve organizacioni delove preduzeća i da se pojedini delovi ne smeju posmatrati izolovano jedni od drugih. Načelo homogenosti se može shvatiti kao zahtev da se u procesu planiranja svi sve veličine iskazuju u homogenim jedinicama mere da bi se mogle meriti. Načelo istovremenosti podrazumeva da svi planovi koji se donose treba da budu vremenski uklađeni. Prema načelu kontinuiteta poslovno planiranje se sagledava kao kontinuelan proces koji se neprekidno nastavlja. Definisanjem planova, proces planiranja se ne završava, već je neophodno pratiti realizaciju planova, uočavati promene u okruženju koje mogu uticati na rezultate realizacije, preispitivati i, po potrebi, korigovati poslovne planove. U skladu sa načelom elastičnosti, poslovni planovi treba da budu dovoljno elastični da se mogu po potrebi promeniti. Time se smanjuje rizik njihove implementacije. Načelo naučnosti nalaže da planske odluke budu naučno zasnovane, tj. da se u procesu planiranja koriste naučna saznanja. Prema načelu verifikovanja, poslovni planovi treba da budu tako koncipirani da postoji mogućnosti njihove provere sprovođenjem procesa kontrole i evaluacije.

Poslovni planovi se mogu podeliti na (Milošević, 2012, str: 21): 1) planove redovnog poslovanja, kojima se ostvaruju definisani ciljevi u poslovanju i 2) planove za vanredne situacije, koji se pišu unapred za slučaj da se pojave rizični događaji koji mogu izazvati krizu u preduzeću.

Planovi redovnog poslovanja se daljom sistematizacijom mogu podeliti na (Milošević, 2012, str: 21–22): 1) stratezijske planove (koji se mogu izrađivati na nivou čitavog preduzeća, na nivou poslovnih jedinica i na nivou poslovnih funkcija), 2) godišnje planove (koji predstavljaju vezu između stratezijskih i operativnih planova) i 3) operativne planove.

Ako kao kriterijum uzmemo vremenski period na koji se planovi donose, možemo reći da postoje tri vrste planova (Dulanović i Jaško, 2009, str. 72):

- Dugoročni planovi, koji se izrađuju za period od deset i više godina. To su opšti planovi kojima se utvrđuje dugoročna razvojna orijentacija preduzeća i definišu dugoročni ciljevi.
- Srednjoročni planovi obuhvataju period od pet godina. Detaljniji su od dugoročnih planova i sadrže konkretne mere koje treba da dovedu do uspešne realizacije razvojnih ciljeva.
- Kratkoročni ciljevi se rade za period od godinu dana i imaju zadatak da obezbede uspešnu realizaciju srednjoročnog plana u posmatranoj godini.

Ravić, N. (2014). Predviđanje faktora rizika kao mera za smanjenje rizika poslovanja. *Analiza poslovne ekonomije 11*, str. 101–111.

### **3 Analiza okruženja preduzeća**

Preduzeće je, između ostalog, otvoreni sistem, što znači da je neprekidno otvoreno za interakciju sa okruženjem. Ni jedno preduzeće ne bi moglo da ostvaruje svoje ciljeve, ukoliko bi prekinulo svoje veze sa okruženjem. Preduzeće na tržište plasira svoje proizvode i marketinške poruke kojima stimuliše tražnju, a sa tržišta prima novac kao protivvrednost za prodane proizvode i povratnu informaciju o tome da li su potrošači zadovoljni ponuđenim proizvodima preduzeća. Osim zbog prodaje proizvoda i sticanja novčane protivvrednosti, okruženje je neophodno preduzeću i zbog nabavke resursa za poslovanje. Treba naglasiti da je uticaj okruženja na preduzeće veći od uticaja preduzeća na okruženje (osim u situacijama kada na tržištu postoji monopol jednog preduzeća) zato što je preduzeće samo jedan od učesnika na strani ponude. Ekonomski sistem može postojati i bez jedne organizacije, a organizacija ne može opstati bez ekonomskog sistema.

Okruženje preduzeća možemo podeliti na (Milošević, 2012, str: 57–58): 1) interno okruženje i 2) eksterno okruženje, koje se može dalje podeliti na: a) specifično okruženje (samo tržište na kome preduzeće posluje), b) opšte okruženje (opšti privredni ambijent države u kojoj preduzeće posluje) i c) globalno okruženje.

#### **3.1 Eksterno okruženje**

Cilj analize eksternog je da sagleda sve relevantne aspekte uticaja eksternog okruženja na organizaciju i njene performanse. Analiza eksternog okruženja se sprovodi zbog (Milošević, 2012, str: 59):

- Prikupljanja informacija iz okruženja;
- Analize faktora eksternog okruženja;
- Identifikacije šansi i pretnji;
- Nabavke potrebnih resursa;
- Predviđanja faktora situacije i
- Formiranja strategije.

Kao što je već rečeno, eksterno okruženje se deli na: specifično, opšte i globalno. U nastavku će više pažnje biti posvećeno analizi navedenim tipovima eksternog okruženja.

Specifično okruženje za neku organizaciju predstavlja samo tržište na kome ta organizacija posluje. Za analizu ovog okruženja najčešće se koristi teorija Majkla Portera o analizi tržišnih sila na konkurentskim tržištima. Prema ovoj teoriji, položaj određenog preduzeća na tržištu zavisi od: 1) atraktivnosti industrijske grane, odnosno, profitabilnosti tržišnog segmenta i 2) relativnog položaja preduzeća u odnosu na konkurente.

Prema ovom autoru, atraktivnost industrijske grane određuje se prema delovanju pet faktora konkurentnosti. To su sledeći faktori:

- Rivalitet među postojećim konkurentima;

Ravić, N. (2014). Predviđanje faktora rizika kao mera za smanjenje rizika poslovanja. *Analiz poslovne ekonomije 11*, str. 101–111.

- Pregovaračka moć kupaca;
- Pregovaračka moć dobavljača;
- Opasnost od supstituta i
- Opasnost od novih ulazaka u granu.

Ovi faktori (ili sile, kako se još nazivaju) presudno utiču na profitabilnost organizacije, visinu troškova, kretanje cena na tržištu i dr.

Drugi faktor koji opredeljuje tržišnu poziciju preduzeća jeste relativni položaj organizacije u odnosu na konkurente u grani. Može da se dogodi da preduzeće posluje u atraktivnoj, odnosno, profitabilnoj grani, ali, da tržišna pozicija tog preduzeća u odnosu na konkurente bude loša i da se na kraju poslovne godine zabeleži gubitak. Dakle, prema Porteru, da bi preduzeće bilo profitabilno, potrebno je da posluje u atraktivnoj grani i da zauzima dobar položaj u odnosu na konkurente.

Osim ove teorije, za analizu specifičnog okruženja koristi se i analiza strategijske grupe. Strategijske grupe su grupe organizacija koje imaju sličnu strategiju i zbog toga predstavljaju direktne konkurente jedne drugima. Analizom strategijske grupe mogu se predvideti potezi konkurenata, što može obezbediti prednost u konkurentskoj borbi.

Opšte okruženje odnosi se na celokupan privredni ambijent jedne zemlje. Ovo okruženje je šire od specifičnog i utiče na sve učesnike u specifičnom okruženju. Promene u opštem okruženju se sporije odvijaju u odnosu na specifično tržište, pa se zato češće i izostave u procesu predviđanja, što može imati ozbiljne posledice. Predviđanjem promena u opštem okruženju, preduzeće ostavlja sebi vremena da se na vreme pripremi svim potencijalnim promenama.

Analiza opšteg okruženja obuhvata analizu sledećih faktora:

- Demografskih faktora;
- Ekonomskih faktora;
- Društveno-kulturnih faktora;
- Tehnoloških faktora i
- Političko-pravnih faktora.

Analiza koja se najčešće koristi za analizu faktora opšteg okruženja naziva se PEST analiza. Kao izvor informacija mogu se koristiti mišljenja stručnjaka, analize i projekcije specijalizovanih agencija, stručni časopisi i dr. Što je više izvora informisanja, bolje su šanse da preduzeće sakupi sve potrebne informacije. Problem koji se često javlja tokom analiziranja opšteg okruženja jeste susretanje sa velikom količinom informacija koja se javlja zbog širine opsega ovog okruženja. Iz tog razloga, važno je izvršiti selekciju informacija i fokusirati se samo na one koje su relevantne za posmatrano preduzeće. Analiza opšteg okruženja je važna i zbog toga što u ovom okruženju preduzeće nabavlja sve resurse potrebne za rad. Važno je napomenuti da što je okruženje dinamičnije, potrebno je češće sprovoditi analize.

Globalno okruženje je najšire posmatrano okruženje i odnosi se na ceo svet. Globalni trendovi mogu posebno biti značajni za kompanije koje se bave izvozom ili internacionalnim poslovanjem, pa je važno da svoju ponudu kreiraju prema aktuelnim

Ravić, N. (2014). Predviđanje faktora rizika kao mera za smanjenje rizika poslovanja. *Anali poslovne ekonomije 11*, str. 101–111.

globalnim trendovima. Takođe, kompanije koje posluju u industrijama koje su moderne i dinamične, kao što je na primer industrija proizvodnje mobilnih telefona i kompjuterske opreme, imaju obavezu da prate globalne trendove. Kada je u pitanju ova vrsta okruženja, potrebno je pratiti razne faktore, kao što su: demografski faktori, ekonomski faktori, kretanje cena derivata na svetskom tržištu, klimatske promene, tehnološke trendove i sve ostale faktore koji mogu uticati na opšte ili specifično okruženje jedne organizacije.

### **3.2 Interno okruženje**

Interno okruženje obuhvata okruženje unutar same organizacije i čini ga sve što sačinjava jednu organizaciju. U procesu sprovođenja analize internog okruženja potrebno je analizirati sledeće (Milošević, 2012, str. 93):

- Poslovni model preduzeća, odnosno, način na koji preduzeće stvara vrednost za svoje kupce;
- Strategijske odrednice (misija, vizija i ciljevi organizacije) i interesne grupe (stejkholdere);
- Efikasnost i performanse preduzeća;
- Kapacitete i sposobnosti preduzeća;
- Ključne kompetencije za stvaranje konkurentske prednosti;
- Resurse kojima preduzeće raspolaže i
- Snage i slabosti preduzeća.

Najvažniji deo interne analize predstavlja analiza ključnih kompetencija, kapaciteta i resursa za stvaranje konkurentske prednosti. Ključne kompetencije predstavljaju skup veština i tehnologija koje omogućavaju kompanijama da obezbede ključne vrednosti za svoje kupce (ibid, str. 93).

Za razumevanje internog okruženja organizacije korisno je uraditi i analizu lanca vrednosti. Porter je lanac vrednosti podelio u dve kategorije:

- Primarne aktivnosti, koje uključuju: ulaznu logistiku, operacije, izlaznu logistiku, marketing i prodaju i usluge i
- Podržavajuće aktivnosti, koje obuhvataju: infrastrukturu preduzeća, menadžment ljudskih resursa, tehnološki razvoj i nabavku.

Lanac vrednosti omogućava uočavanje aktivnosti kod kojih su neophodne korekcije.

### **3.3 Alati i tehnike za analizu i prikupljanje podataka iz okruženja**

Za analizu prikupljanje podataka iz okruženja koriste se brojni alati i tehnike, kao što su:

- Upitnici;
- Merenje vrednosti za potrošače;
- BPEST analiza;

Ravić, N. (2014). Predviđanje faktora rizika kao mera za smanjenje rizika poslovanja. *Analiza poslovne ekonomije 11*, str. 101–111.

- BCG matrica;
- McKinsey/GE matrica
- Analiza poslovnog modela;
- Kritični faktori uspega i
- SWOT analiza.

Upitnici su instrumenti za prikupljanje podataka i se koriste za razne vrste istraživanja. Mogu biti otvorenog tipa gde ispitanici daju odgovore na pitanja deskriptivno i zatvorenog tipa gde ispitanici daju odgovore tako što zaokruže određeni odgovor. Zbog jednostavnosti i brzine popunjavanja, u praksi se češće koriste upitnici zatvorenog tipa. Prednost upitnika je što su pitanja precizno definisana.

Merenje vrednosti za potrošače je alat koji se koristi za prikupljanje informacija o tome na koji način potrošači doživljavaju neki proizvod i kakvo mišljenje imaju o njemu. Podrazumeva da se prvo u formi ankete definišu karakteristike proizvoda koji su bitne potrošačima (kao što su, npr. kvalitet i dizajn), a da se zatim potrošači zamole da svaku od definisanih karakteristika ocene (npr. od 1 do 5). Završni korak je da se za svaku karakteristiku izvuče prosečna ocena (srednja vrednost).

BPEST je analiza koja se koristi za prikupljanje podataka iz opšteg okruženja. U pitanju je akronim. Svako slovo u nazivu označava jedan aspekt u okviru opšteg okruženja. B – poslovni aspekt, P – politički aspekt, E – ekonomski aspekt, S – društveni aspekt, T – tehnološki aspekt.

BCG matrica predstavlja koncept iskustvene krive pod nazivom *matrica raste- učešće*. Bazira se na tri koncepta: životnom ciklusu proizvoda, tokovima novca (cash flow) i korelaciji učešće na tržištu – povraćaj investicija (Knežević, 2006, str. 198). Matrica prikazuje rezultate poslovanja strategijske poslovne jedinice, na osnovu čega se može zaključiti da li je potrebno ulagati u SPJ ili ona donosi gotovinu. Matrica pokazuje pozicioniranost pojedinih proizvoda u zavisnosti od konkurentske pozicije, odnosno, relativnog tržišnog učešća proizvoda (tržišno učešće u odnosu na najvećeg konkurenta) i stope rasta tržišta.

Matrica je podeljena na četiri kvadranta: proizvodi *Zvezde* su proizvodi sa visokim relativnim učešćem na tržištu, koja donosi značajnu količinu novca preduzeću, i visokom stopom rasta, koja zahteva velika ulaganja u proizvod. Proizvodi *Krave muzare* imaju visoko tržišno učešće, a stopa rasta tržišta im je niska, zbog čega donose znatno više novca preduzeću nego što je potrebno za održavanja njihovog niskog rasta. Proizvodi *Znak pitanja* imaju visoku stopu rasta i malo tržišno učešće, zbog čega stvaraju malo novca, a iziskuju puno da bi postali zvezde. Proizvod *Pas* ima malu stopu rasta i nisko tržišno učešće, iz geča proističe da donose malo novca, ali i ne zahtevaju mnogo ulaganja. Za svaki od ova četiri tipa proizvoda treba doneti posebnu strategiju.

McKinsey/GE matrica se koristi za procenu konkurentske pozicije SPJ. Uzima u obzir dve ključne varijable: konkurentsku poziciju preduzeća (koja se određuje na osnovu relativnog tržišnog učešća, tehnološke opremljenosti preduzeća i dr.) i atraktivnost tržišta (određuje se na osnovu profitabilnosti tržišta, stope rasta tržišta, broja konkurenata i dr. (Milošević, 2012, str. 124–125).



Ravić, N. (2014). Predviđanje faktora rizika kao mera za smanjenje rizika poslovanja. *Analiz poslovne ekonomije 11*, str. 101–111.

Poslovni model predstavlja pojednostavljeni prikaz preduzeća i opisuje ključne karakteristike preduzeća, kao i način na koji stvara vrednost za svoje potrošače. Izrada poslovnih modela ima široku primenu u poslovnoj praksi i predstavlja koristan alat koji omogućava menadžerima da jednostavnije i kvalitetnije donose poslovne odluke. Važno je naglasiti da se model projektuje od izlaza (outputa) ka ulazu (inputa), dok preduzeće u praksi funkcioniše od ulaza ka izlazu. Jednom kreirani poslovni model nije statička kategorija, već je potrebno pratiti promene u okruženju i po potrebi uneti izmene u poslovni model. Za izradu poslovnog modela često se koristi kanvas koji je prihvaćen širom sveta. Kanvas sadrži sledeća polja (Milošević, 2012, str. 131–132): 1) segmenti kupaca, 2) predložene vrednosti za potrošače, 3) kanali (marketinga), 4) odnosi sa kupcima, 5) ključni resursi, 6) ključne aktivnosti, 7) ključni partneri i 8) struktura troškova.

Kritični faktori uspeha predstavljaju faktore koji su od ključnog značaja za uspeh strategije preduzeća. Među ove faktore spadaju, npr. „KNOW – HOW“, raspoloživost resursa, infrastruktura i dr.

SWOT analiza predstavlja efikasan alat koji se vrlo često koristi u poslovnoj praksi. Sastoji se iz dva dela: internog i eksternog. Interni deo treba da ukaže na trenutno stanje u preduzeću, a eksterni deo da usmeri preduzeće kako da iskoristi šanse i izbegne pretnje. U pitanju je akronim: S – snage, W – slabosti, O – mogućnosti i T – pretnje. SWOT analiza pretpostavlja nekoliko karakteristika (Todosijević, 2009, str. 149):

- Treba da bude kratka;
- Snage i slabosti treba da budu povezane sa kritičnim faktorima uspeha preduzeća;
- Izjave treba da budu precizne i realne.

## **4 Rizici u poslovanju kao rezultat promena u okruženju**

Postoji puno različitih definicija rizika. U najširem smislu, rizik predstavlja negativno odstupanje od ishoda koji se očekuje. Rizik je mogućnost da se desi potencijalni događaj ili aktivnost koja može negativno uticati na ostvarenje ciljeva organizacije. On se meri u smislu njegovog uticaja i verovatnoće. U svim tipovima eksternog okruženja može doći do pojave rizika koji mogu ugroziti preduzeće.

U specifičnom okruženju može doći do pada potrošačke tražnje, pada kupovne moći potrošača, pojave novog konkurenta i dr.

U opštem okruženju može doći do pada životnog standarda, povećanja inflacije, promene deviznog kursa, promena u monetarnoj i fiskalnoj politici, pojave nove tehnologije, promene u demografskim kretanjima, promene zakona i propisa i dr.

U globalnom okruženju mogu se takođe pojaviti rizici po preduzeće u vidu promena cena derivata, nepovoljnih političkih i ekonomskih događaja i dr.

Sve ove i druge rizike potrebno je predvideti na vreme kako bi se izbegle negativne posledice.

Ravić, N. (2014). Predviđanje faktora rizika kao mera za smanjenje rizika poslovanja. *Analiza poslovne ekonomije 11*, str. 101–111.

## **5 Alati i tehnike za predviđanje faktora okruženja i analizu rizika**

Menadžeri imaju na raspolaganju brojne alate za predviđanje promena i upravljanje rizikom. Neki od tih alata su (Milošević, 2012, str.107):

- Statička analiza osetljivosti poslovnog plana;
- Upravljanje rizikom;
- Drvo odlučivanja;
- Analiza scenarija i
- Teorija igara.

Statička analiza osetljivosti poslovnog plana predstavlja računski i grafički postupak predviđanja uticaja promena inputa na autpute ekonomskog modela, kao i na ukupno poslovanje preduzeća. Predstavlja jednu vrstu simulacije rada preduzeća za uslove neizvesnosti izazvane promenama inputa (Ibid, str. 107). Ukoliko je reakcija autputa na promene inputa nedovoljna, to je pokazatelj da poslovni plan nije dovoljno fleksibilan. Najčešće se kao primer uzima promena prihoda od prodaje usled promene troškova.

Statička analiza osetljivosti se bazira na analizi prelomne tačke rentabiliteta koja predstavlja graničnu vrednost između dobitka i gubitka i dobija se kao kapacitet proizvodnje pri kome su prihodi jednaki rashodima.

Upravljanje rizikom se sprovodi sa namerom da se povećaju izgledi za ostvarivanje ciljeva. Upravljanje rizikom se odvija kroz nekoliko koraka (Milošević, 2012, str. 111):

- Identifikacija rizika;
- Analiza i procena rizika;
- Planiranje reakcije na pojavu rizičnog događaja;
- Kontrola primene reakcije na rizik.
- Reakcije na pojavu rizičnog događaja mogu biti (ibid):
- Ignorisanje rizika;
- Podnošenje rizika;
- Smanjivanje rizika;
- Prebacivanje rizika i
- Situaciono planiranje.

Drvo odluka predstavlja grafičko predstavljanje pojave za koju se odlučuje i koja se predviđa (Ibid). Uloga ovog alata jeste da analizira strukturu pojave analizu nekontrolisanih varijabli okruženja i rezultata koji se dobijaju za taj slučaj. Osim drveta, u literaturi se mogu pronaći i drugi grafički simboli.

Analiza scenarija predstavlja alat za predviđanje budućnosti koji omogućava preduzeću da pravovremeno pripremi reakcije. Za svaki scenario u okruženju potrebno je pripremiti opcije za rešanje problema ili realizaciju ciljeva. Što je veći broj opcija ili alternativa, veće su i šanse da će se odabrati pravo rešenje. U praksi se često izrađuju tri tipična tipa scenarija: optimističnim pesimistični i realni. Za svaki

Ravić, N. (2014). Predviđanje faktora rizika kao mera za smanjenje rizika poslovanja. *Anali poslovne ekonomije 11*, str. 101–111.

od ova tri tipa scenarija potrebno je pripremiti reakcije. Za grafičko prikazivanje analize scenarija može se koristiti i drvo odlučivanja. Analiza scenarija je posebno značajna u uslovima neizvesnosti kada postoji povećan rizik od pojave neželjenog događaja.

## **6 Rezultati istraživanja**

Razultati istraživanja pokazali su da je postavljena hipoteza potvrđena, odnosno, da predviđanje faktora okruženja zaista predstavlja efektivnu meru za smanjenje rizika poslovanja preduzeća.

## **7 Zaključak**

Na osnovu sprovedenih istraživanja i dobijenih rezultata, preporuka menadžerima je da predviđanje faktora okruženja sprovede permanentno, jer se u dinamičnom okruženju promene često dešavaju, pa izostanak predviđanja može dovesti do toga da promene iznenade preduzeće, što može imati fatalne posledice.

## **8 Pregled literature**

Dulanović, Ž. i Jaško O. (2009). *Osnovi organizacije poslovnih sistema*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.

Knežević, R. (2006). *Marketing*. Beograd: Beogradska poslovna škola.

Milisavljević, M. (2007) *Strategijski menadžment*. Beograd: Megatrend univerzitet.

Milošević, D (2012). *Poslovno planiranje*. Beograd: Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo.

Milošević, D (2012). *Strategije rasta i razvoja preduzeća*. Beograd: Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo.

Stavrić, B., Paunović, B.(2002). *Poslovna ekonomija*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva Beograd.

Todosijević, R. (2009). *Strategijski menadžment*. Subotica: Ekonomski fakultet Subotica.