

## PRILAGOĐAVANJE PLANIRANJA BIZNISA KRIZNOM PRIVREĐIVANJU

Mileta Radojević<sup>1</sup>, Verica Jovanović<sup>2</sup>, Miljana Barjaktarović<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Magistar ekonomije, Gradsko saobraćajno preduzeće „Beograd”, Kneginje Ljubice 29.

<sup>2</sup>Magistar ekonomije, Ekonomsko-menadžerska škola, Pančevo, Maksima Gorkog 25, komen@madnet.rs

<sup>3</sup>Vanredni profesor, doktor ekonomskih nauka, Alfa Univerzitet, Palmira Toljatića br. 3., Beograd, miljana.barjaktarovic@ftb.rs

**Sažetak:** *Prema savremenoj teoriji, svaki plan biznisa privrednog subjekta s razlogom se mora oceniti sa aspekta njegove otpornosti na očekivani tržišni rizik u obuhvaćenom planskom periodu. Prema dosadašnjoj ekonomskoj teoriji ocena rizičnosti biznisa vrši se izračunavanjem i interpretiranjem bitnih pokazatelja kojima se ne uvažava prilagodljivost biznisa mogućim tržišnim promenama. Ovakav pristup gubi na pouzdanosti naročito u tekućim uslovima kriznog privređivanja čija primena ima krupne negativne posledice na razvoj privrednih subjekata. Upravo zato se u svetu poslednjih godina pokušava unaprediti navedeni način ocene rizičnosti biznisa, pri čemu se prvenstveno nude razni modeli parcijalnog karaktera.*

*Radi doprinosa rešavanju ovog krupnog razvojnog problema, u ovom radu se izlažu rezultati jednog empirijskog istraživanja zasnovanog na integralnom uvažavanju prilagodljivosti planiranog biznisa očekivanom riziku na ciljnom tržištu, koji je u praksi dao veoma pozitivne rezultate.*

**Ključne reči:** *biznis, planiranje, promene, rizik, turbulentnost, tržište.*

**Jel klasifikacija:** 020, 021.

### METODOLOŠKE NAPOMENE

Sadašnje krizno privređivanje predstavlja logičnu posledicu interesnog delovanja najrazvijenijih zemalja u oblasti tehnologija i finansija, čime one čuvaju svoj primat u svetskoj ekonomiji. Ovakvo monopolizovano stanje u međunarodnoj ekonomiji svakako će još dugo trajati i ono se može poboljšavati demonopolizacijom koja podrazumeva da više zemalja po razvijenosti dostignu sadašnje vodeće ekonomske sile. U takvim nepovoljnim opštim okolnostima privredni subjekti svih vrsta nailaze na

mnoge probleme, među kojima se posebno izdvaja problem planiranja njihovog biznisa s obzirom na ubrzane i nepredvidive makroekonomske i tržišne promene.

Radi prevazilaženja problema planiranja biznisa u uslovima kriznog privređivanja, autori ovog rada su u Srbiji 2008. i 2009. godine realizovali empirijsko istraživanje (Tihomir, Radovanović, 2008), čiji istraživački problem je imao sledeću formulu: kako treba obrađivati delove biznis planova u uslovima kriznog privređivanja da bi planirani biznis u primeni bio efikasan. Predmet ovog istraživanja činila je podela standardizovanih elemenata biznis planova na konstitutivne i logističke sa načinima njihovog planskog tretiranja, što je zatim primenjeno u izradi 20 biznis planova za razne privredne subjekte u navedenom vremenskom periodu. Cilj ovog istraživanja bio je da se dobijenim rezultatima pokuša doprineti modelovanju efikasnijeg planiranja biznisa u kriznom privređivanju. Shodno tome, istraživačku hipotezu činio je stav po kojem planiranje biznisa u kriznom privređivanju može biti efikasno ako se konstitutivni delovi biznis planova što elastičnije projektuju, čime planirani biznis dobija na otpornosti u odnosu na krizom pojačane rizike. Na osnovu toga dobijeni su određeni istraživački rezultati koji će se nadalje konkretnije prikazati.

## **IMPLIKACIJE KRIZNOG PRIVREĐIVANJA NA PLANIRANJE**

Pouzdanost planiranja biznisa privrednih subjekata u suštini zavisi od stabilnosti opštih uslova privređivanja. Ukoliko su oni stabilni, u tom slučaju biznis planovi su pouzdaniji i obrnuto. Međutim, u praksi ne postoje potpuno stabilni uslovi privređivanja jer se oni u svakoj državi i čitavom svetu stalno manje ili više menjaju. U ranijim periodima, usled slabijeg dejstva naučno-tehnoloških dostignuća i pojednostavljenih međunarodnih ekonomskih odnosa, opšti uslovi privređivanja su u osnovi bili pretežno stabilni i pri planiranju biznisa lako predvidivi. Poslednjih decenija, sa intenziviranjem naučno-tehnološkog progressa i interesnim usmeravanjem ekonomske globalizacije od strane najrazvijenijih zemalja, uslovi privređivanja su postali sve nestabilniji, što naročito važi za stvarnost tekuće svetske ekonomske krize (Pol, Krugman, 2008). S tim u vezi, najveći broj svetskih naučnih radnika s razlogom smatra da će ova kriza poduže trajati i da će iza nje nastupiti dug period tzv. turbulentnog privređivanja u kome će se kontinuirano smenjivati manje ili veće krize koje će uzrokovati veoma nestabilne uslove privređivanja (Filip, Kotler, 2009; Jovan Gorčić, Dragoslav Vuković, i Miroslav Mihaljčić, 2010).

Dosadašnja teorija planiranja biznisa privrednih subjekata računa sa pretežno stabilnim uslovima privređivanja. Ona u tom smislu pravilno deli planove privrednih subjekata na dugoročne, srednjoročne i kratkoročne, s tim što srednjoročni plan, kao životan i predvidiv, u tome ima centralnu ulogu i on se uobičajeno naziva biznis planom. Takođe, ta teorija je dovela do ispravne neformalne standardizacije strukture biznis plana koju uobičajeno karakterišu sledeći delovi: 1) poslovni potencijal preduzetnika, 2) projekcija novog biznisa, 3) materijalna osnova biznisa, 4) organizacija biznisa i zaposlenih, 5) projekcija vođenja biznisa, 6) ekonomika projektovanog biznisa, 7) prihvatljivost projektovanog biznisa i 8) dokumentaciona logistika plana (Tihomir Radovanović i Verica Jovanović, 2011; Zorka Grandov i Maja Đokić, 2010). Na ovom je pomenuta teorija stala, jer se ona uopšte ne bavi uticajem uslova privređivanja na načine obrade delova biznis planova – što naročito dolazi do izražaja u uslovima kriznog privređivanja.

Ovaj veliki problem do sada nije kvalitetno rešen iako je u njegovo rešavanje u svetu uloženo dosta truda, čiji se rezultat u osnovi svodi samo na isticanje načela izrade raznih, naročito strategijskih projekcija privrednih subjekata (Filip Kotler, 2009), ili na iznalaženje matematičkih modela za izbor najmanje rizičnog načina investiranja (Gaj Frejzer-Sampson, 2011). Međutim, ovakvi rezultati, kao nekonkretizovani, slabo su upotrebljivi u praksi planiranja biznisa.

U nameri da se ovaj krupan planski problem reši, startni zadatak navedenog istraživanja se sastojao u tome da se ustanovi na koje delove biznis plana negativno utiču krizni (turbulentni) uslovi privređivanja, kako bi se na osnovu toga identifikovali načini njihove adekvatne obrade. Shodno tome, analizom karaktera navedenih delova biznis planova, došlo se do zaključka da se oni sa aspekta kriznog privređivanja mogu podeliti na skupove konstitutivnih i logističkih delova. Konstitutivnim skupom obuhvataju se prva četiri dela biznis plana, upravo zato što se u okviru njih fizički i poslovno determiniše budući biznis privrednog subjekta na koji krizno privređivanje ima direktan uticaj (makroekonomski i tržišni). Logističkim skupom se obuhvataju druga četiri dela biznis plana koji imaju posledični karakter jer se kroz njih, primenom ekonomskih obrazaca i procedura, praktično identifikuju efekti konstituisanog novog biznisa. Iz tih razloga na rezultate logističkih delova biznis plana imaju uticaja samo očekivani efekti konstitutivnih delova biznis plana. Upravo zato se može konstatovati da krizno privređivanje neposredno utiče na konstituciju biznis plana, dok konstitucija implicitno određuje njegove logističke efekte.

## **ELEMNTI MODELA PLANIRANJA U USLOVIMA KRIZNOG PRIVREĐIVANJA**

Naredni istraživački zadatak svodio se na utvrđivanje potrebnih promena u obradi biznis planova u uslovima kriznog privređivanja. On je tako realizovan sa ciljem da se konkretnim rešenjima doprinese podizanju otpornosti planiranog biznisa na buduće, uvećane rizike. Pri tome, s obzirom na nepredvidivost vrsta i intenziteta budućeg rizika, pošlo se od ključne pretpostavke da projektovanje konstitutivnih delova biznis planova mora biti što elastičnije kako bi biznis lakše prihvatio pojavu rizika (Kotler, Filip, John A. Caslion, 2009. i Rasel L. Ackoff 1996). Na toj osnovi, kroz realizovano istraživanje projektovani su načini obrade konsitutivnih delova biznis plana koji će se bliže prikazati.

a) Obrada poslovnog potencijala preduzetnika (kao pojedinca u malom i kao grupe u velikom biznisu) u uslovima kriznog privređivanja zahteva analitičko sagledavanje njegove imovine, s jedne, i njegove poslovne kompetentnosti, s druge strane, u odnosu na zahteve biznisa u poslovnom području kome on gravitira.

Kada je reč o sagledavanju imovine preduzetnika, potrebno je specificirati njegova sredstva u naturalnom i novčanom obliku. Pri tome je bitno, korišćenjem određenih obrazaca, utvrditi njegovu realnu zaduženost i likvidnost. Tek na taj način se stiče objektivni uvid u preduzetnikovu imovinu koja će se kasnije komparirati sa zahtevima odabranog novog biznisa.

S druge strane, kada je u pitanju poslovna kompetentnost preduzetnika, potrebno je komparirati njegove sposobnosti i znanja sa zahtevima prosečnog biznisa u privrednoj grani u kojoj on gravitira (Zoran, Modrić, 2006).

Na ovaj način sintetizovano se ukazuje na strukturu i karakter poslovnog potencijala preduzetnika što služi u dve osnovne svrhe: za izbor konkretnog biznisa za koji ima potencijal i za otklanjanje nedostataka u tom potencijalu. U tome zapravo i leži elastičnost poslovnog potencijala preduzetnika koja se svodi na potrebu da on raspolaze imovinom univerzalnije upotrebe i da njegova poslovna kompetentnost bude nešto viša od proseka grane u kojoj on namerava da dalje posluje.

b) Projekcija novog biznisa predstavlja bitnu pretplansku aktivnost na osnovu koje se preduzetnik opredeljuje kakav biznis će tretirati u narednom periodu. Ovaj biznis zato ima ključnu ulogu u efikasnosti budućeg preduzetnikovog poslovanja, naročito kada je reč o uslovima kriznog privređivanja. Shodno tome, preduzetnik je u poziciji da, na osnovu određenih predistraživanja, preliminarno odabere novi

biznis čiju buduću efikasnost treba da proveriti kroz prikladno tržišno istraživanje. Ova provera se može realizovati na više načina s tim da nju treba izvesti na odabranom ciljnom tržištu uz učešće reprezentativnih ispitanika (Radovanović, Jovanović, 2011).

Prilikom tržišne provere novog biznisa (nove poslovne ideje) ispitanicima treba prikladno predstaviti buduće proizvode ili usluge u smislu: forme, funkcije, cene, mesta plasmana i sl, kako bi se oni realnije izjašnjavali. Pri tome strukturu novog biznisa mogu činiti skupovi postojećih, inoviranih i sasvim novih proizvoda ili usluga. U svakom od ovih slučajeva preduzetnik mora da jasno identifikuje prednosti svoje ponude u odnosu na istorodne ponude konkurenata (Dess Gregory, Thomas Lumpkin i Eisner Alan, 2007). Na kraju toga, s obzirom na dobijene rezultate, preduzetnik treba da se konkretno opredeli koja će struktura proizvoda ili usluga činiti njegov novi biznis, što predstavlja polazište u izradi biznis plana. Pri tome treba predvideti kasniji proces inoviranja odabranih proizvoda ili usluga, čime novi biznis dobija na elastičnosti u odnosu na dejstvo rizika na ciljnom tržištu. U celokupnom tom procesu, ako je potrebno, preduzetnik može angažovati adekvatne stručnjake iz okruženja (naročito za marketing i tehnologiju odabranih proizvoda ili usluga). Sve ovo predstavlja osnovu za određivanje planskog perioda, izbor lokacije, projektovanje fizičkog obima proizvodnje i pružanje usluga, kao i definisanje reklamiranja te reprodukcije.

c) Materijalna osnova biznisa proističe iz projektovane strukture novih proizvoda i usluga i njihovih pratećih tehnologija koje u biznis planu treba ukratko prikazati. Na osnovu njih se identifikuju potrebna osnovna i obrtna sredstva, specificirana na obezbeđena i neobebeđena. Ovde su naročito značajna osnovna sredstva, pa pri njihovom izboru treba težiti da ona budu što elastičnija, odnosno univerzalnija kako bi se mogla koristiti i u slučajevima potrebe ozbiljnijeg inoviranja tretiranog biznisa u budućim nepovoljnim tržišnim kretanjima.

Dakle, podizanjem nivoa univerzalnosti odabranih osnovnih sredstava doprinosi se ne samo povećanju otpornosti planiranog biznisa na negativne uticaje tržišnih promena, već i na izbegavanje troškova nabavki novih osnovnih sredstava za potrebe izmenjenih proizvodnih i uslužnih tehnologija.

d) Organizacija biznisa i zaposleni takođe imaju krupnu ulogu u efikasnosti buduće reprodukcije. Zato je bitno da projektovana unutrašnja organizacija biznisa u kriznom privređivanju bude što elastičnija, što se prvenstveno postiže smanjenjem broja hijerarhijskih nivoa, zatim uvođenjem timskog rada projektnog tipa, kao i

prikladnim delegiranjem određenih ovlašćenja na zaposlene. Istovremeno, pri ekipiranju zaposlenih, bitno je da oni po kompetentnosti u određenoj meri prevazilaze zahteve svojih radnih mesta, čime se dobija na njihovoj lakšoj prilagodljivosti tehnološkim promenama i radnoj inovativnosti.

Tako projektovan model organizacije i zaposlenih za novi biznis veoma doprinosi otpornosti projekta na rizike. Iz tog razloga preduzetnik posebnu pažnju treba da posveti obradi ovog dela biznis plana, kako bi njegov biznis što otporniji na moguće rizike.

Logistički delovi biznis planova, s obzirom na prethodna razmatranja, su tehničkog karaktera pa u tom smislu to treba argumentovati kratkim prikazima njihove suštine.

e) Projektovanje vođenja biznisa ima tehnički karakter jer se u tome ukazuje na rukovođenje pripremom i realizacijom prethodno planiranog biznisa. Pripremom biznisa se obuhvata obezbeđenje nedostajućih osnovnih i obrtnih sredstava, s jedne, i ekipiranje planirane strukture zaposlenih sa druge strane. Realizacija biznisa se odnosi na obavljanje probne i redovne reprodukcije odabranih proizvoda i usluga.

f) Ekonomika projektovanog biznisa isto tako ima tehnički karakter, s obzirom na to da se na ovom mestu u biznis planu, korišćenjem rezultata iz konstitutivnih delova i uz pomoć ekonomske teorije, utvrđuju: ukupna ulaganja, finansiranje novih ulaganja, ukupni prihodi, ukupni rashodi i osnovni bilansi (bilans uspeha, bilans stanja, bilansi tokova gotovine i bilansi ekonomskog toka). Na osnovu toga se na globalni način stiče uvid u ekonomsku efikasnost novog biznisa.

g) Prihvatljivost projektovanog biznisa isto tako ima tehnički karakter, budući da se na ovom mestu, korišćenjem prethodnih rezultata ekonomske teorije, utvrđuju: ekonomska, rizična, društvena i ukupna prihvatljivost planiranog biznisa. Naravno, planirani biznis će za preduzetnika biti prihvatljiv ukoliko se kod svih ovih provera dobiju pozitivni rezultati.

h) Najzad, dokumentaciona logistika plana očigledno je tehničkog karaktera i njena struktura zavisi od predviđene upotrebe biznis plana. Kada se u tom smislu predviđi da biznis plan služi samo za internu upotrebu, u tom slučaju broj dokumentacionih priloga je mali. Međutim, naročito kada se predviđa obezbeđivanje kreditnih sredstava, tada je broj dokumentacionih priloga znatno veći.

## ISTRAŽIVANJE EFEKATA PRIMENE MODELA PLANIRANJA U USLOVIMA KRIZNOG PRIVREĐIVANJA

Ovako projektovane istraživački usmerene promene u planiranju biznisa u uslovima kriznog privređivanja tokom 2008. i 2009. godine primenjene su u izradi 20 biznis planova za razne privredne subjekte u Srbiji. Ovo je izvedeno tako što su istraživači sa projektovanim planskim promenama upoznali menadžmentske strukture obuhvaćenih privrednih subjekata, sa čim su se one saglasili. Nakon toga, uz njihovo vođstvo, na taj način su pripremljeni i zatim u praksi primenjeni navedeni biznis planovi.

Ocena primene otpornijih biznis planova sačinjenih istraživačkim načinom u odnosu na tradicionalan način, najefikasnije se vrši kompariranjem ekonomskih rezultata primene ova dva planska pristupa – budući da je ekonomski efikasniji biznis ujedno i otporniji na rizike. Shodno tome, tokom 2010. i 2011. godine komparirani su ekonomski rezultati po 20 firmi koje su u tim godinama koristile biznis planove sačinjene na tradicionalan i istraživački način, pri čemu su za pokazatelje uzeti iznosi koeficijenta ekonomičnosti i stope rentabilnosti, kao najbitnijih indikatora (tabela).

**Komparacija ostvarenih** ekonomskih rezultata u primeni tradicionalnog i istraživačkog načina planiranja biznisa

Primenjeni načini planiranja biznisa	Broj firmi	Ostvareni ekonomski rezultati u			
		2010. godini		2011. godini	
		koeficijent ekonomičn.	stopa rentabilnosti	koeficijent ekonomičn.	stopa rentabilnosti
Tradicionalan način planiranja biznisa	20	1,01	1,00 %	1,02	2,03%
Novi model-Istraživački način planiranja biznisa	20	1,18	10,10%	1,13	12,18%

Na osnovu toga izvedena je konstatacija da je primena istraživačkog planiranja biznisa, u odnosu na tradicionalno planiranje, ekonomski efikasnija i time otpornija na rizike u uslovima kriznog privređivanja. Naravno, tako dobijeni istraživački rezultati treba da se verifikuju kroz istorodno šire istraživanje da bi se na osnovu toga adekvatno produbila i obogatila teorija planiranja biznisa u kriznom privređivanju.

## OSNOVNI ZAKLJUČCI

Prethodna razmatranja planiranja biznisa u kriznom privređivanju omogućuju izvođenje sledećih zaključaka:

tekuće krizno privređivanje, kao posledica iteresnog uticaja najrazvijenih zemalja na svetsku ekonomiju, očigledno će dugo trajati, jer njeno prevazilaženje zahteva mukotrpnu demonopolizaciju međunarodnih ekonomskih i političkih odnosa. U takvoj situaciji sadašnju krizu će naslediti nove ekonomske krize, čime će celina privređivanja imati turbulentni karakter;

po svojoj suštini, krizno (turbulentno) privređivanje, pored ostalog, uzrokuje učestale krupne makroekonomske i tržišne promene koje veoma otežavaju pouzdanije planiranje biznisa svih vrsta privrednih subjekata;

u cilju prevazilaženja tog velikog privrednog problema, u ovom radu su izloženi rezultati jednog istraživanja po kome su delovi biznis plana podeljeni na konstitutive i logističke, s tim što su konstitutivni svojim elastičnim rešenjima prilagođeni uticaju uvećanih kriznih rizika. Ovakav planski pristup istraživačkog karaktera tokom 2008. i 2009. godine iskorišćen je za izradu 20 biznis planova za razne privredne subjekte u Srbiji, čijom primenom su postignuti dobri poslovni rezultati;

tako dobijeni istraživački rezultati su ohrabrujući, jer su ukazali na to da se primenom istraživačkog planiranja biznisa postižu bolji rezultati u odnosu na primenu tradicionalnog planiranja biznisa. Međutim, radi njihove naučne verifikacije, odnosno njihovog uključivanja u teoriju kriznog planiranja biznisa, svakako je potrebno organizovati istorodno šire i kompleksnije istraživanje.

## LITERATURA

Ackoff, Russell, *A concept of Corporate Planning*, Wiley – inter science, New York, 1996.

Dess Gregory, Thomas Lumpkin, Eisner Alan, *Strategijski menadžment*, Data status, Beograd, 2007.

Fraser- Sampson, Guy, *Alternative assets: Investments for a post – crisis World*, Wiley, New York, 2011.

Gidens, Entoni, *Evropa u globalnom dobu*, Agora, Beograd, 2009.

Gorčić, Jovan, Vuković, Dragoslav, Mihaljčić, Miroslav, *Upravljanje krizom preduzeća i banaka*, Proinkom, Beograd, 2010.

- Grandov, Zorka, Đokić, Maja, *Strategija planiranja i budžetiranja*, BTO, Beograd, 2010.
- Kotler, Philip, Coslione, A, John, *Kaotika – urpavljanje i marketing u turbulentnim vremenima*, Mate, Zagreb, 2009.
- Krugman, Paul, *Povratak ekonomije depresije i svetska kriza 2008*, Heliks, Smederevo, 2010.
- Modrinić, Zoran, *Menadžerska kompetentnost*, BMD – MEGA, Beograd, 2006.
- Radovanović, Tihomir, Jovanović, Verica, *Planiranje biznisa*, Naučno društvo za pravo i ekonomiju, Beograd, 2011.

## HOW TO ADAPT BUSINESS PLANNING TO ECONOMY IN CRISIS

Mileta Radojević, Verica Jovanović, Miljana Barjaktarović<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Associate professor, PhD in economics, Alfa University, Belgrade, Address: Palmira Toljatija 3., Belgrade,  
email: miljana.barjaktarovic@ftb.rs

**Summary:** *It is obvious that the current world economy in crisis, as a result of chaotic technological and financial domination of the most developed countries will last long, since such monopolization is difficult to be stopped. Thus it is difficult for economic subjects to make reliable development plans and so their businesses are less effective. The authors of this article want to contribute to solution of this huge economic problem and so write about the results of their research in which they found out that the parts of business plans should be divided into constitutive and logistic, while the former should be projected elastically, since the risks in economic crisis are huge. It should be emphasized that such business plans, made in Serbia during 2008 and 2009, had good results in practice.*

**Key words:** *crisis, business, enterprise, planning, market, risk.*

**Jel classification:** *O20. 021*